Marcos Cobra
Adélia Franceschini

SE EU FOSSE VOCÊ,
O QUE EU FARIA
COMO GESTOR DE

MARKETING

Coordenação
JOSÉ LUIZ TEJON

SE EU FOSSE VOCÊ, O QUE EU FARIA COMO GESTOR DE MARKETING

COLEÇÃ Noves Gestores

Marcos Cobra

Adélia Franceschini

Sumário

Capa

Folha de rosto

Cadastro

Copyright

APRESENTAÇÃO

1. MARKETING É RELACIONAMENTO

2. MARKETING É RELACIONAMENTO POR MEIO DA EMOÇÃO

3. O SISTEMA DE INFORMAÇÕES – O QUE FUNCIONA E O QUE NÃO FUNCIONA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4. A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NA PRÁTICA

5. COMO CONQUISTAR A MENTE DO CONSUMIDOR PARA POSICIONAR PRODUTOS E SERVIÇOS

6. A COMUNICAÇÃO É O PONTO DE PARTIDA DA GUERRA DE MERCADO

7. A ESTRATÉGIA VEM ANTES – CUSTO, LUCRO, DIFERENCIAÇÃO (DE PIERRE BOURDIEU A MICHAEL PORTER)

8. A VENDA É O PATINHO FEIO DO MARKETING

9. NOVOS E PROMISSORES MERCADOS: LUXO, BAIXA RENDA E ENTRETENIMENTO

10. O CONTROLE DE DESEMPENHO É A ESSÊNCIA DO MARKETING

11. GRANDES IDEIAS: PEQUENOS NEGÓCIOS. PEQUENAS IDEIAS: GRANDES NEGÓCIOS. CASOS DE SUCESSO E DE GRANDES FRACASSOS

12. A EMPRESA CIDADÃ, O PROJETO DO VOCÊ S.A. E OUTROS MALABARISMOS PARA MANTER A EMPRESA E VOCÊ NA CRISTA DA ONDA

13. MARKETING NA PRÁTICA

Que empresa é essa? História, origem, lendas… qual é o negócio?

Produtos e mercado

Quem é o seu comprador?

Cadastro

CÓPIA NÃO AUTORIZADA É CRIME
ABDR
RESPEITE O DIREITO AUTORAL

Copyright

Copidesque: Shirley Lima da Silva Braz
Revisão: Edna Cavalcanti e Roberta Borges
Editoração Eletrônica: Estúdio Castellani

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-5869-1

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.
Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C589s

Cobra, Marcos, 1940-
Se eu fosse você [recurso eletrônico], o que faria como gestor de marketing / Marcos Cobra, Adélia Franceschini. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2012.
recurso digital

Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-352-5869-1 (recurso eletrônico)

1. Marketing - Administração. 2. Pesquisa de mercado. 3. Planejamento estratégico. 4. Livros eletrônicos. I. Franceschini, Adélia. II. Título.

12-4066. CDD: 658.8
CDU: 658.8

18.06.12 27.06.12 036419

APRESENTAÇÃO

O mais importante resultado do processo de marketing é o plano de marketing. O planejamento de marketing é uma série de ações integradas que sustentam uma vantagem estratégica.

Ao convidarmos dois dos mais brilhantes experts em marketing do país – Professor Doutor Marcos Cobra, o principal autor do segmento, conhecido como o "Kotler brasileiro", presidente do Instituto Latino-Americano de Marketing; e Adélia Franceschini, executiva com passagem na alta direção de marketing de grandes companhias, empreendedora, presidente da Franceschini Análises de Mercado, uma das mais reconhecidas profissionais de pesquisa de mercado do Brasil –, o resultado só poderia ser o que o leitor terá nas páginas deste volume da coleção "Novos Gestores": extraordinário.

Giuliana Isabella, pós-graduada pelo CEAG e mestranda da EAESP da Fundação Getulio Vargas, também oferece valiosa contribuição nesta obra, pela realização de pesquisas e a visão de empreendedorismo de uma jovem gestora viva, envolvida na execução do livro.

Ao ler o conteúdo, fiquei pensando o quanto um trabalho desse tipo poderia ter feito por milhares de executivos em marketing. Como eu mesmo gostaria de ter tido acesso a uma experiência assim não só no início de minha carreira, mas mesmo depois de anos de experiência. Aqui existem conhecimentos e pérolas essenciais para todos, independentemente dos anos de serviços.

O plano de marketing costuma ter uma espinha dorsal que pode e deve ser adaptada às condições distintas de segmentos de mercado e de culturas organizacionais. Uma dessas linhas de raciocínio delineia a seguinte sequência:

1. Resumo executivo. Uma síntese do plano que será apresentado. Os principais números e a chave diferenciadora do plano.
2. Análise de mercado. Uma apresentação do dimensionamento do mercado, players existentes, dimensionamentos.
3. A pesquisa de mercado. Os levantamentos secundários (realizados a partir da coleta de dados) e os estudos primários, feitos a partir de pesquisas especiais e dirigidas.
4. Potencial de mercado. O tamanho do mercado para cenários diferentes, aplicando índices que permitem enxergar o tamanho do negócio em situações ideais de penetração e valores médios de vendas.
5. Análise SWOT. São as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que o setor oferece.
6. Objetivo do trabalho – Plano. Um resumo do que o trabalho apresenta. O que é? O quanto

é – metas do plano.

7. Segmentação do mercado. Target. O alvo do produto/serviço.
8. Posicionamento. O local único que produto/serviço/marca esperam ocupar na mente do consumidor.
9. Marketing mix. O como. O uso dos 4 Ps: Produto, Preço, Ponto de venda e Promoção (inclua-se planejamento de vendas).
10. Análise financeira. O demonstrativo das expectativas de lucro com o plano.
11. Indicadores e métricas. Quais são os índices pelos quais o plano será avaliado ao longo de sua execução.
12. Cronograma. O “milestones” do projeto.

Nesta obra, Marcos Cobra e Adélia Franceschini oferecem experiências conceituais e práticas que vão desde um capítulo especial sobre o controle de desempenho em marketing até o que um gestor de marketing precisa saber sobre critérios mercadológicos e o que não pode deixar de saber sobre pesquisa de mercado.

As principais definições estão aqui apresentadas, como marketing de relacionamento, que inicia pelo próprio profissional em si. Dicas valiosas, como o jovem gestor ir conhecer de perto e analisar o que ocorre nas áreas de atendimento ao cliente. Principais reclamações. Os elogios. As reclamações que têm maior impacto no custo e na imagem da companhia.

A proximidade do gestor de marketing com o cliente é enfatizada. O exemplo clássico do grande erro da Coca-Cola em 1985, quando ouviu o mercado, mas não ouviu com a seletividade necessária, é revelado como um alerta para todos.

Pesquisas de mercado são vitais, porém nada substitui o pé na estrada, dos executivos e empresários.

Sobre vendas, área normalmente tida como “patinho feio” do marketing, substanciais revoluções ocorrem. A venda não é mais um fim; é um começo. E os 4 Es assumem importância moderna significativa na eficácia dos planos de marketing e vendas: ENTUSIASMAR – EMOCIONAR – ENRIQUECER – ENLOUQUECER (a concorrência!).

Felicidade é uma equação entre expectativa *versus* experiência real.

Expectativas altas para realizações baixas: frustrações. Infelicidade. Insucessos.

Experiências encantadoras e comoventes que ultrapassem as expectativas ou que correspondam a altas expectativas são a fórmula do sucesso. Uma nova definição de marketing poderia ser assim expressa: marketing é descobrir o que o cliente ainda não esperava e, quando isso lhe é oferecido, provocar uma forte satisfação percebida. Ou seja, antecipar o que o cliente não esperava. Dessa forma, se você só oferece aquilo que o consumidor já esperava, tenha cuidado. Alguém poderá estar oferecendo o que ele ainda

nem esperava e arrebatá-lo drasticamente.

As ofertas de "dicas" são permanentes no livro, como andar pelo chão da fábrica e ouvir. Estimular todos a gerarem e oferecerem ideias, sugestões de melhoria e criatividade. O papel de um gestor de marketing consiste em energizar toda a organização com jovialidade e espírito criativo e inovador, sempre colocando o cliente no centro da mesa das decisões.

Preste atenção aos segmentos de mercado. Procure microssegmentos. Veja nisso oportunidades de novos negócios e de exploração da cauda longa (*long tail*): aqueles produtos que representavam pouco no faturamento, mas que se bem posicionados ampliam as vendas e a margem da organização.

Cabe ao jovem gestor de marketing não esquecer da mídia digital. Não é possível mais ignorar a "free economy". Tudo o que pode ser feito de graça (ou por muito pouco) nas redes sociais e interativas de relacionamento. Hoje em dia, o negócio é aprender a se perder, tanto quanto "se achar". As vendas – on-line, no ambiente B2B (business to business – de empresa para empresa) – já são naturais. O comércio eletrônico voltado ao consumidor final cresce no mundo todo e permite trocas globais um a um (*one to one*).

O jovem gestor de marketing precisa nascer também "digital". Sistemas de informação, conquista da mente dos clientes, comunicação como ponto de partida, grandes ideias podem ser malsucedidas, pequenas ideias podem obter sucesso – alguns casos marcantes de sucesso e de fracasso nos fazem pensar.

A sustentabilidade, que no popular significa "Não roube do futuro para ganhar no presente", a empresa cidadã e a responsabilidade social são assuntos de outro capítulo fundamental.

Ao chegar à empresa, o jovem gestor precisa compreender o DNA da organização. Sua genética. Seus valores. É por aí que tudo começa. É necessário construir um database marketing. É preciso colocar ROI em tudo (return on investments). Desconfie sempre quando alguém diz para você que o cliente é todo mundo! Mapeie seu comprador, seus prospects e observe atentamente os clusters nos quais eles estão inseridos e segmente-os por valores, atitudes, estilo de vida. Veja o ciclo de vida dos clientes e dos canais de vendas.

Adélia Franceschini e Marcos Cobra representam um presente especial para todos nós. A leitura atenta de seus conhecimentos aqui relatados é riqueza pura ao leitor compenetrado.

Com toda certeza, o jovem gestor de marketing ganhará muita quilometragem grátis, poupando o custo altíssimo dos erros com a própria experiência se ficar atento às recomendações, visões e experiências pragmáticas desenvolvidas.

Dizem que há três formas pelas quais evoluímos:

1. A mais nobre, pela reflexão. Isso é o que o leitor está fazendo agora, debruçando-se sobre este livro da coleção "Novos Gestores".
2. A mais fácil, pela imitação. Preste atenção aos melhores e observe como fazem. Depois de algum tempo, você encontrará a própria "química". Também neste ponto, é uma contribuição única deste livro ao reunir dois gênios do ponto de vista teórico, acadêmico, executivo e prático.
3. Com a própria experiência. Aprendendo na própria pele – a forma mais cara de todas. Sem dúvida, estaremos sempre progredindo e aprendendo a aprender, eternamente. Sempre entraremos no jogo da vida com uma boa dose de "bacon", como na história da revolução dos bichos, em que, na sociedade do porco com a galinha, esta última entrava com os ovos e o primeiro com o bacon…

Porém, ao aprendermos muita coisa antes com a leitura, a reflexão e a boa imitação, protegeremos nosso melhor, nossa essência, nosso "bacon", para aprendizados muito mais profundos e somente para aqueles que, por serem tão importantes, seria impossível aprender sem vivenciá-los.

Não posso deixar de acrescentar mais um ponto que pode fazer toda a diferença para uma carreira em gestão de marketing. Trata-se do caráter pessoal do gestor. Marketing tem por fundamento compreender o outro. Entender o cliente. Mas não só o cliente externo. O interno também. O pessoal da própria empresa, os fornecedores e todos os públicos envolvidos. Digo ao gestor de marketing: pegue um pouco de seu tempo e saia com os vendedores para visitar os clientes. Esteja nos pontos de vendas ou de consumo de seu produto. Converse pessoalmente com consumidores e influenciadores. Cative seus canais de vendas. Não menospreze seus concorrentes. Fique atento aos concorrentes indiretos. Desenvolva os 3 Hs do bom senso para o sucesso com felicidade na vida executiva: Humor, Humildade e Humanismo. Se você estiver numa empresa de ciência e tecnologia, aproxime-se dos engenheiros, dos técnicos e dos pesquisadores. Quanto mais você mergulhar no âmago do produto de alta tecnologia, mais terá condições de "decodificar" seus diferenciais para o mercado.

Se um gestor de marketing não conquistar o pessoal de dentro da empresa, dificilmente conseguirá conquistar a turma do lado de fora. Trabalhe para que todos na organização estejam "marketing". Pois, de fato, num negócio, ou ganhamos dinheiro ou perdemos. E a fonte saudável dos recursos está do lado de fora. É o mercado. Trabalhe para que todos se apaixonem pelo mercado e conectem seus conhecimentos profissionais e suas áreas às percepções positivas dos clientes.

Tenha sempre em mente que os resultados são básicos para o sucesso. Busque sempre

ferramentas demonstradoras dos resultados e do retorno dos esforços de marketing.

Arregace as mangas. Marketing é uma profissão e uma carreira fascinante.

José Luiz Tejon
Coordenação

1

MARKETING É RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento pode ser visto como o poder e a influência do relacionamento para a geração e a manutenção de negócios. Gerenciar pessoas faz parte do gerenciamento de marketing. Esquecer de valorizar os clientes (internos ou externos) é como ter um filho e não reconhecê-lo.

Muitos empresários não se preocupam com o cliente que comprou de sua empresa; esquece que mantê-lo é mais importante do que formular estratégias para captar novos clientes.

Marketing envolve atendimento, gestão de clientes, serviços de pós-vendas. Relacionar-se com clientes atuais significa conhecer o mercado, entender seu público, estar atento para futuras mudanças; é oportunidade de futuro, crescimento profissional.

O marketing de relacionamento trata-se de um networking profissional e inteligente. Como se sabe, networking é a prática profissional das relações pessoais no ambiente de trabalho, tratado como consequência natural de competências e habilidades pessoais, em que se desenvolve uma rede de contatos com o objetivo de alavancar o desempenho no nível profissional e pessoal.

No novo mundo, networking é quase uma competência essencial para crescimento profissional, e o mesmo ocorre com marketing. Considera-se que marketing é relacionamento entre pessoas. No caso do networking, as redes criadas podem ser mais empresariais e frias, mas em um mundo mais humano a troca é emotiva, e o cliente tem benefícios, satisfação, emoção ou desejo de adquirir o produto.

Técnicas e conhecimentos desenvolvidos nas áreas de marketing devem ser aplicados na empresa, podendo alavancar o desempenho junto às nossas redes de clientes. Ou seja, podemos receber e gerar mais oportunidades mútuas para nossos clientes.

Como gerente da área de marketing, não se pode esquecer o item mais massacrado nas missões e visões das empresas: “O cliente em primeiro lugar.” E ressalto a prioridade nos clientes já existentes, aqueles que já realizam a recompra. Embora muitos cursos, palestras e livros façam alusão à importância do cliente, esse ainda é um dos maiores erros de marketing.

Muitas grandes empresas, por sua grandiosidade, veem o relacionamento entre cliente e empresa através dos serviços de atendimento, em que, em tese, a comunicação é realizada entre as duas pontas do ciclo de vendas e todos devem sair ganhando. Mas o ponto é que

muitos gerentes de marketing não utilizam esse meio tão importante para, de fato, estabelecer uma relação com seus clientes.

O relacionamento com o cliente, do ponto de vista do marketing, é um momento nobre, pois ele conhece suas necessidades, suas formas de compra; eles têm informações praticamente gratuitas e que, muitas vezes, podem trazer grandes benefícios à empresa. Nesse canal de comunicação, a quantidade de informação espontânea é extremamente superior a qualquer instituto de pesquisa. A oportunidade de utilizar dados colhidos a partir de contatos espontâneos com clientes pertence à sabedoria do marketing – a importância das informações contidas nesses contatos é muito valiosa.

Muitas empresas erram em cobrar do cliente final esse atendimento através de ligações 0300, por exemplo, ou pecam ainda mais por não possuírem bons e inteligentes atendimentos, repetindo informações, deixando o cliente em espera, não solucionando questões básicas de atendimento, entre outros problemas que todos conhecemos. Como gerente de marketing, é importante que se verifique com cautela a área de atendimento ao cliente (de relacionamento) e que se criem maneiras de alimentar os sistemas com as boas e gratuitas notícias do mercado.

Inibir o contato com o cliente é um erro crucial e comum nas empresas, e deve sempre ser analisado. Gerentes de marketing devem ter acesso aos clientes, e não apenas ficar pensando em estratégias mirabolantes de vendas para novos clientes.

Um erro clássico e muito estudado nas universidades brasileiras é o caso da Coca-Cola. Em 1985, a empresa cometeu um grande erro de marketing: esqueceu seus "antigos" clientes. Com o objetivo de agradar os novos clientes, a empresa modificou seu produto original para a New Coke, com gosto mais doce e suave. Muitas das ferramentas de marketing foram utilizadas – pesquisa, análise de mercado, propaganda, mídia espontânea etc. –, mas deixar de olhar o cliente atual fez a empresa perder vendas, e seus clientes reagirem rapidamente contra ela. A pesquisa era falha, já que não estudou "o que o consumidor achava do sabor atual da Coca-Cola em relação ao novo sabor New Coke". Todos achavam o novo sabor "maravilhoso", mas trocar o velho pelo novo era uma decisão precipitada.

Mais de 1.500 clientes ligaram, por dia, para as centrais de atendimento da empresa nos Estados Unidos, reclamando da mudança. A Coca-Cola, contudo, corrigiu o erro recolocando no mercado o produto original, mas acredite: demorou exatamente três meses para fazê-lo. Foram necessários protestos de clientes para que isso ocorresse. Resultado: a Coca-Cola perdeu 10% de *market share* e gastou US$250 milhões para recuperar parte dessa participação de mercado.

Em grandes empresas nas quais o cliente tem forte relacionamento e está envolvido emocionalmente com o produto, em que tem prestígio e é fiel à marca, manifestações são realizadas com grande adesão de pessoas, tendo força de mudança, mas o que ocorre em empresas menores? Será que 100 telefonemas de reclamações não são suficientes, ou 50 ou 10? É fundamental estar atento às mudanças de comportamento do cliente, mas, antes disso, conhecer o cliente, antecipar e cuidar do cliente antigo é primordial.

A reação da população salvou a empresa de um desastre em potencial. A empresa inteligentemente aumentou seus esforços em favor da Coke Classic e reduziu a New Coke a papel secundário, de apoio. A New Coke tornou-se a "marca de ataque" da empresa – sua arma contra os avanços da Pepsi, buscando o novo cliente, enquanto o antigo estava protegido pela presença do antigo e clássico produto.

Mas o leitor pode estar se perguntando: Como uma empresa desse porte não se preocupou com a pesquisa e, consequentemente, com o que o cliente pensa? É claro que se pesquisou – por sinal, foi a maior pesquisa de mercado para um novo produto já realizada em sua história. Foram investidos mais de US$4 milhões em pesquisas, realizados mais de 200 mil testes para definir o sabor do novo refrigerante. Nesses testes em que não se diz ao entrevistado o nome dos refrigerantes oferecidos, 60% dos consumidores preferiram a New Coke à antiga e 52% a consideraram melhor que a Pepsi. Mas não se pensou em fatores como os 40% que gostavam da Coca-Cola clássica nem foram analisados os sentimentos dos clientes ao abandonar a antiga versão.

O diálogo com clientes (sistemas de relacionamentos) pode proporcionar melhorias e retificações em seus produtos, desenvolvendo-os. É na área de atendimento que o cliente comenta o que não lhe agrada, as ideias para novos produtos, fortalece um cliente potencial (prospect) mais interessado na empresa e menos aborrecido ou frustrado, faz o cliente se sentir mais leal e compromissado ao fazer negócios – a recompra é um dos meios pelos quais é possível acrescentar valor à empresa e ao produto.

O contato direto com clientes é uma das melhores formas de se construírem relacionamentos duradouros.

"O cliente em primeiro lugar", não como uma frase de impacto, mas como uma necessidade de sobrevivência da empresa. Ewaldo Mário Kuhlmann Russo, diretor-superintendente do Laboratório Fleury, em depoimento à revista *Cliente*, da Grube Editorial, mostra essa preocupação. Segundo o diretor, a maior preocupação como superintendente do laboratório é o cliente. "Temos uma relação de anos com nossos verdadeiros clientes – o paciente e o médico." Precisamos sempre, e antes de tomar qualquer decisão, perguntar ao

cliente: “O que acha?” ou “Já perguntou ao cliente?”.

Terminamos este capítulo com mais uma ressalva: lembre-se de que uma venda não é a última etapa do processo de vendas; é apenas o início de um relacionamento.

2

MARKETING É RELACIONAMENTO POR MEIO DA *E*MOÇÃO*

Não por acaso, o segundo capítulo deste livro é a continuação do marketing de relacionamento. O mundo está em evolução e já passamos pela era do produto, famosa por ser o período de Henry Ford, em que a disponibilidade de produtos, as funcionalidades e os custos (a busca por economia de escala) eram as características mais importantes. Passamos também pela era do serviço, em que a busca pela satisfação dos clientes, por meio de serviços de conformidades esperadas, de confiabilidade e durabilidade, era importante. Hoje, o cliente não quer apenas isso; ele quer se sentir especial, ter seu ego massageado, sentir-se exclusivo, ter produtos específicos, customizados, quer se envolver, precisa sentir-se VIP. Hoje, marketing são experiências…

Vou dar um exemplo dessa evolução utilizando o mercado de cosméticos. Sua bisavó, quando estava com 30 anos, para lavar seus cabelos, comprava sabonetes, em geral em pedaços com alguma fragrância – o objetivo principal era lavar os cabelos. Para ela, lavar seus cabelos com sabonete já a satisfazia. Era uma cliente assídua, fiel ao produto.

Sua avó com 30 anos, entretanto, buscava um produto que não apenas limpasse os fios do cabelo, mas que também os hidratasse, ou seja, apenas um sabonete não era a solução. Para ela, era necessário um xampu e um condicionador. Se pudesse comprar esses produtos, certamente o faria; não queria um sabonete, pois esse produto tem a função apenas de limpeza e não se preocupa com a hidratação do fio. Sua avó, em comparação com sua bisavó, tinha uma necessidade diferente, não apenas de limpeza.

Agora, imagine sua mãe com 30 anos: ela quer apenas um simples xampu e um condicionador ou um sabonete? Nenhum dos dois. Ela quer praticidade, quer produtos dois em um, quer produtos que envolvam a limpeza do fio, sim, mas também a hidratação, o movimento, a suavidade, o brilho. Ela busca produtos considerados mais completos para satisfazer outros desejos além da simples limpeza ou hidratação.

E a mulher de hoje com 30 anos, o que busca? Um produto mágico que deixe seus fios disciplinados, que os deixe como os cabeleireiros fazem, com brilho, movimento, e que faça seu cabelo parecer natural, que a faça sentir-se bem e que a motive. Muitas desejam ainda resolver seus problemas motivacionais com o produto, buscando beleza e felicidade. Tudo indica que as futuras clientes, quando tiverem 30 anos, buscarão muito mais do que os xampus e condicionadores de hoje; buscarão produtos com respeito ao meio ambiente, que as façam se sentir únicas, exclusivas, ou seja, produtos em que o relacionamento emotivo

será o mais importante. Os produtos terão de se adequar a essas novas necessidades, e o relacionamento deverá ser cada vez mais próximo do cliente, o qual deve se sentir motivado em comprar sua marca. Como gerente de marketing, é importante avaliar o seu relacionamento com o cliente hoje: Será que você não está na era da bisavó, da avó ou de sua mãe?

Atualmente, a magia do marketing é proporcionar SATISFAÇÃO, mas também EMOÇÃO e ainda SEDUÇÃO ao cliente. A simples satisfação não garante recompra, mas emoção e sedução fortalecem esse relacionamento. Leia-se aqui "emoção" como a excitação necessária para que o indivíduo esteja constantemente predisposto a analisar o ambiente, a explorá-lo e, assim, a se adaptar e sobreviver. Quando o nível de estímulo fica abaixo do nível ideal, a pessoa se sente entediada e busca experiências estimulantes, busca excitação. A razão da busca da excitação é o impulso de manter a estimulação em um nível ideal. O prazer sensorial, a experiência emocional, a alegria e a diversão fazem parte do marketing experiencial. Uma pesquisa da Henley Center mostra que 90% das pessoas confiam em seus parceiros ou cônjuges, 80% confiam em seus filhos, mas apenas 27% confiam em seus varejistas ou fornecedores. Isso está intimamente relacionado à emoção, pois a relação entre cônjuges é emotiva e o mesmo ocorre com os filhos.

O marketing de serviço ajuda nessa busca do relacionamento com emoção. O serviço, por ser intangível, facilita, mas não pode ser visto como única solução. Produtos também podem ter essa característica. Um exemplo famoso de relacionamento com o cliente, de forma que seduz, é a Harley Davison. O cliente não busca apenas o produto; busca o sentimento de liberdade, a possibilidade de viajar, o estilo de vida, como a Ferrari, em que se veem donos satisfeitos com um produto eficiente, imponente e exclusivo.

O marketing de serviço é a área de conhecimento que se apoia em estudos antropológicos, sociológicos, psicológicos, entre outros, visando à identificação de necessidade para a realização de desejos. É o marketing que visa proporcionar emoções e prazer aos consumidores por meio de serviços que atendam às mais diversas expectativas.

É famoso o estudo dos 4 Ps (Produto, Preço, Promoção, Praça, de Jeroneme McCarthy), os 4 Cs (Custo, Comunicação, Conveniência, Cliente, de Robert Lautenborn), mas, aqui, o que está relacionado neste capítulo e o que está diretamente relacionado com a emoção são os 4 Es.

O relacionamento moderno deve relacionar os 4 Es – Entusiasmar, Emocionar, Enriquecer e Enlouquecer –, de Robert Lautenborn e Augusto Nascimento.

Você, gerente de marketing, deve estar achando que tudo isso é só conversa, mas vou

provar a importância desse relacionamento por emoção.

O entusiasmo deve estar relacionado ao cliente final e ao interno também. Se o cliente interno está satisfeito e feliz, transmitirá essa emoção em seus relacionamentos. A emoção implica surpreender o cliente, agradar de maneira diferente. Esse relacionamento, contudo, deve conter o item "Enriquecer", que nada mais é do que proporcionar satisfação e lucro aos clientes, ou seja, o cliente deve, além de se sentir satisfeito, acreditar que fez um bom negócio, que saiu ganhando. Um ponto a ser lembrado: existem estudos que comprovam que um cliente satisfeito faz marketing positivo para aproximadamente quatro pessoas, enquanto um insatisfeito faz marketing negativo para, no mínimo, 11 pessoas. Se em nossa operação houver ao menos uma fase que não atenda às expectativas do cliente, seu juízo de valor a nosso respeito proporcionará divulgação negativa de nossa atuação, afastando clientes em escala geométrica.

O último E consiste na preocupação em enlouquecer a concorrência direta e indireta, posicionando-se à sua frente.

Como emocionar, entusiasmar, enriquecer e enlouquecer o cliente? Primeiramente, conheça-o, trate-o como o número 1 de sua empresa. Recorra à magia: as informações que são passadas ao cliente devem ser precisas e verdadeiras (transmitindo segurança e credibilidade), as relações devem ser de bom humor, a boa postura (entre os contatos empresa–cliente são essenciais – ouvir reclamações e buscar soluções é importante). O atendimento diferenciado e personalizado ajuda na criação de um bom relacionamento.

Como emocionar, entusiasmar, enriquecer e enlouquecer são elementos extremamente importantes, vamos voltar ao caso Coca-Cola, que sabe fazer isso muito bem. O produto atravessou todas as fronteiras de idiomas, religiões, culturas etc., evoluiu em seu visual, mantendo a tradição de quase dois séculos de sabor e qualidade. É mais do que um refrigerante: a Coca-Cola se transformou em um estilo de vida. Tomar Coca-Cola se tornou natural. Já reparou que a garrafinha de vidro tradicional nada mais é do que um corpo de mulher?

A bebida escura, gasosa e de sabor difícil de ser definido apresenta uma embalagem única – *a contour* –, peculiar por seu design de curvas sinuosas, que lhe valeu o apelido de Mãe West, atriz americana sedutora e curvilínea.

"A famosa garrafa *contour*, embalagem de vidro de 237ml da Coca-Cola, foi lançada em 1916. Mas até hoje é uma celebridade, por simbolizar a autenticidade da Coca-Cola, com seu formato mundialmente identificado como marca registrada do centenário

refrigerante: cabe perfeitamente na mão, faz um som único quando é aberta e oferece sabor e refrescância que só podem ser da Coca-Cola. O desenho curvilíneo da garrafa *contour* baseou-se em um conceito original sugerido pelo soprador de vidro sueco, Alexander Samuelson, funcionário da Root Glass Company, de Indiana. A ideia era criar uma garrafa única e especial, que pudesse ser instantaneamente reconhecida até mesmo no escuro. O conceito da garrafa foi proposto em 1913 e patenteado no United States Patent Office em 16 de novembro de 1915. A garrafa foi colocada em uso em 1916, com algumas modificações. "O design da garrafa simbolizava as saias das mulheres da época..."

A característica da garrafa traz um relacionamento com o cliente e as propagandas são sempre em clima alto-astral. Durante as primeiras décadas deste século, o visual da publicidade da Coca-Cola evoluiu e a tendência era mostrar pessoas saudáveis e felizes como modelo do consumidor da Coca-Cola. Hoje, a Coca-Cola é a bebida preferida nas festas populares.

Utilizando a estratégia de se relacionar com os clientes, mas também com os eventos importantes do mundo relacionados à Coca-Cola, durante a Segunda Guerra Mundial a empresa fez uma campanha publicitária voltada à união entre os povos aliados. No Brasil, a publicidade buscou nacionalizar o consumo e nada mais nacional e popular do que o Carnaval. Assim, a Coca-Cola abre alas ao samba em estados com marcas próprias, comprou os refrigerantes mais populares das regiões e instituiu sua marca. Como exemplo, a Coca-Cola comprou a marca "Guaraná Jesus", um refrigerante cor-de-rosa com sabor adocicado, lembrando vagamente cravo e canela, muito popular na cidade de São Luís (MA), e passou a comercializá-lo.

Mas o relacionamento da empresa com a cultura e o consumidor pode ser visto também por meio das embalagens: com as mudanças nos hábitos dos consumidores, a empresa aumentou seu mix de produtos com uma revolução na história das embalagens. Em 1981, a Coca-Cola lançou o refrigerante em lata, o primeiro de uma série de lançamentos pioneiros feitos pela companhia no país. Em 1988, as embalagens *one way* (descartáveis) entraram no mercado. Em seguida, foi lançada a tampa de rosca, que permitia guardar os refrigerantes deitados na geladeira. Uma vantagem aparentemente pequena, mas que, na verdade, abriu espaço para o lançamento de outras embalagens com mais capacidade – volumes diferentes.

Os anos 90 são marcados por uma atuação cada vez mais incisiva da Coca-Cola em projetos sociais, culturais, esportivos e ambientais, além de promover eventos que estão na memória do consumidor brasileiro: uma estratégia de mercado. A Coca-Cola não para de

surpreender os consumidores.

Em 1931, a Coca-Cola cria uma campanha publicitária vestindo o Papai Noel, que antes vestia roupas verdes, com cores vermelha e branca (cor de sua embalagem). Tal campanha fez tamanho sucesso que a nova imagem do Papai Noel espalhou-se rapidamente pelo mundo e fortaleceu a bebida em momentos festivos como o Natal.

Até mesmo a missão da empresa tem os 4 Es: "***Refrescar o mundo*** *– em corpo, mente e espírito.* ***Inspirar momentos de otimismo*** *– por meio de nossas marcas e ações. E* ***Criar valor e fazer a diferença*** *– onde estivermos, em tudo o que fizermos*."

O processo de motivação é um ciclo que envolve estímulos (cognitivos, fisiológicos e emotivos). Esse estímulo faz o cliente identificar seu objetivo, realizar seu comportamento e criar uma experiência e uma satisfação que fortalecem ou não o ciclo.

Um exemplo claro de como usar os 4 Es – emocionar, entusiasmar, enriquecer e enlouquecer – é tornar sua marca um "sinônimo": por exemplo, a palavra Gilete consta como verbete. Segundo o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, designa "qualquer lâmina descartável de barbear". Mas nem sempre foi assim. Esse é um exemplo típico de marca pioneira que se torna sinônimo do objeto. Lançada em 1908, a marca Gillette é o sobrenome do inventor e fabricante dos primeiros aparelhos de fazer barba, o americano King Camp Gillette (1855-1932).

Como gerente de marketing, pense em um relacionamento com seu cliente cheio de emoção, em que os 4 Es estão presentes sempre. Mas tenha cuidado: avalie sempre suas atitudes, pois as empresas tentam chocar os consumidores por meio de propagandas emotivas que nem sempre são as mais adequadas. Um caso de insucesso ocorreu com a Calvin Klein em 1995.

O mundo da moda sempre adotou estratégias provocantes. A própria Calvin Klein e a campanha com Kate Moss. Tom Ford, em seus bons tempos de Gucci, e sua marca Tom Ford. Talvez Yves Saint Lauren tenha sido o primeiro a utilizar essa ousadia, quando, nos anos 70, ele mesmo foi fotografado nu para um anúncio de sua marca.

Com o objetivo de ser provocativa e utilizar a emoção a seu favor, a empresa passou dos limites quando, em uma série de comerciais que utilizavam adolescentes sendo entrevistadas em uma sala de madeira por um estranho homem mais velho, as propagandas foram realmente emotivas e chamaram atenção. O problema é que o público identificou as propagandas como uma série de pornografia realizada por amadores pedófilos. O conceito era muito bom, mas profundamente irritante. Como solução, a empresa teve de retirar rapidamente as propagandas do ar e pedir desculpas ao público.

Lembre-se de que satisfação é uma sensação de realização com prazer – realização de necessidade, desejo, meta –, uma comparação entre as expectativas que o consumidor tem e a experiência com a oferta que ele vivenciou. Quando a expectativa está abaixo da experiência, o resultado é insatisfação. Quando a expectativa é igual à experiência, temos satisfação. Mas a emoção e o encantamento ocorrem quando a expectativa atingida é maior que a experiência anterior e está dentro dos padrões éticos do cliente. Saiba surpreender!

---

* Com a colaboração de Giuliana Isabella.

3

O SISTEMA DE INFORMAÇÕES – O QUE FUNCIONA E O QUE NÃO FUNCIONA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muitos gerentes de marketing, por serem mais ativos do que proativos, desconsideram os benefícios do plano estratégico. Grandes erros de gerentes de marketing começam por conta da falta de criação de um plano de marketing. Os brasileiros são excelentes executores, mas pouco se preocupam em desenvolver um planejamento. O desenvolvimento deste não garante sucesso, mas facilita a visualização de possíveis barreiras. Portanto, "investir" em pesquisas antes de lançar algo no mercado ou trocar uma embalagem é a chave para um bom resultado.

Vicente Ambrósio, ex-diretor de pós-graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing do Rio de Janeiro, em uma reportagem ao site "Mundo do Marketing", comenta: *"Na Gillette, existia um produto para limpeza das mãos e a empresa queria lançar no Brasil porque havia obtido sucesso em muitos países. Então, fez-se um plano de marketing com pesquisa, levantaram-se os custos com embalagens, do produto, preço da concorrência, analisaram-se os produtos que seriam concorrentes, pensou-se na distribuição, na comunicação e no tipo do consumidor. Foram feitas as contas e viu-se que o retorno sobre o investimento era muito longo e baixo. Numa empresa que está habituada com um nível de lucratividade elevado, sete ou oito anos é muito tempo. Então, a empresa optou por não lançar o produto e foi um caso de sucesso do plano, porque evitou gastar milhões de dólares lançando o produto e jogando dinheiro fora."* Planos estratégicos não servem para garantir e aprovar os objetivos da empresa, mas para mostrar seu caminho.

Segundo Phillip Kotler, o planejamento estratégico se caracteriza pela natureza estruturada, flexível, pela congruência interna e por sua natureza preditiva: por mais elaborado e completo que seja, o planejamento não deve ser rígido e inflexível, mas flexível o bastante para responder com agilidade e coerência às mutações do mercado; deve ter congruência entre seus diferentes aspectos, sobretudo ser viável do ponto de vista da implementação; por fim, sua natureza preditiva aponta para a necessidade de uma ação apropriada desde o princípio.

O plano estratégico determina a organização, constrói a base de uma visão de negócios, missão e objetivos bem definidos. Para que esses objetivos sejam atingidos, é construída uma estratégia de atuação no mercado. O plano deve conter uma previsão quantitativa e financeiramente suportada das previsões de atuação da organização no mercado, mas também uma perspectiva dos investimentos a serem realizados em infraestruturas de

suporte a essa estratégia. Desse modo, uma das infraestruturas de apoio à evolução do negócio são os sistemas de informação. Outros componentes importantes são as pessoas e os processos.

Quando se fala em Plano de Marketing, você tem de falar em Planejamento Estratégico, porque exige que todos os outros processos de administração estejam de acordo, assim como os meios de ação e controle.

Um plano estratégico benfeito deve estabelecer metas e visões não apenas de curto prazo, mas também de médio e longo prazo. É importante que essa estratégia envolva planos de ação para 5, 20 ou 25 anos, e que seja revisto periodicamente: essa simples ação minimiza que empresas fortes e estabelecidas sofram com mudanças tecnológicas, de legislação ou de comportamento do consumidor.

Muitos executivos se deparam com excesso de trabalho rotineiro e de situações operacionais, e deixam de dedicar um tempo ao planejamento. Como sugestão, leitor, reserve de uma a duas horas por semana para se dedicar a isso. Se possível, reúna sua equipe, pense em conjunto, construa um plano baseado na missão e na visão da empresa, monitore suas ações e seu desenvolvimento com métricas.

Mas o que tem o sistema de informação com o planejamento estratégico? Tudo! O gerenciamento da informação precisa ser harmonioso, para auxiliar no trabalho dos profissionais. Sistemas de informação dão ênfase à função do planejamento, que consistem em integrar todos os subsistemas de uma empresa de tal maneira que haja produtividade mais elevada. O sistema deve ser benfeito, o plano deve envolver toda a empresa, e não apenas a área de marketing. É importante montar um plano estratégico para a empresa, e não apenas um plano de marketing de comunicação. Do que adianta a empresa criar a melhor campanha publicitária do ano se não tem produtos para entregar ou, pior, tem os produtos, mas não dispõe da capacidade de entrega em curto prazo? É preciso elaborar um Plano de Finanças, de RH, de Operações etc. É preciso olhar para todos os detalhes.

Como exemplo, temos a Bebida H2O da Pepsico, lançada recentemente. Sua equipe de Marketing investiu nas chamadas para o lançamento, mas teve problemas com a distribuição: faltou produto nas prateleiras, o que gerou insatisfação em quem procurava insistentemente e não o encontrava. Para resolver o problema, as áreas tinham de estar interligadas, evitando esse tipo de constrangimento junto ao cliente.

Apenas para embasamento teórico, o que é Sistema de Informação (SI)? É um sistema cujo elemento principal é a informação. Seu objetivo é armazenar, tratar e fornecer

informações de modo a apoiar as funções ou os processos de uma organização.

Em geral, Sistemas de Informações são compostos de um subsistema social e de um subsistema automatizado. O primeiro inclui as pessoas, processos, informações e documentos. O segundo consiste dos meios automatizados (máquinas, computadores, redes de comunicação) que interligam os elementos do subsistema social.

É importante que o sistema de informação da empresa se baseie em sua estratégia de negócios, que permita efetiva partilha de informação entre sistemas e aplicações, bem como o melhor usufruto das novas tecnologias de informação, que identifique os recursos financeiros da organização, facilitando sua análise, controle e exploração.

Os Sistemas de Informação devem atender a todas as necessidades de uma empresa, desde áreas como recursos humanos até ao chão de fábrica. Os gestores das empresas só tomam decisões apoiados em relatórios bem elaborados em uma informação precisa. É de fundamental importância que todos na empresa – desde os colaboradores primários até os diretores – estejam integrados ao ambiente e às políticas de trabalho para que o Sistema de Informação seja planejado e implantado na organização.

Para que o sistema de informação possa realmente auxiliar no planejamento estratégico, deve trabalhar a emoção. Vira e mexe, estamos novamente falando de emoção. Mas a verdade é que é necessária a sensibilização das pessoas – sobretudo daquelas envolvidas com o processo de tomada de decisão. Para que saibam agir com clareza na construção de um planejamento eficaz e para que as alterações necessárias possam ocorrer com naturalidade, é necessário que exista um nivelamento conceitual – todos (independentemente do nível de hierarquia) precisam falar a mesma linguagem, possibilitando uma análise final.

A assessoria pessoal dos indivíduos envolvidos no sistema de planejamento também é imprescindível, ou seja, é necessário estimular e garantir treinamento na área de qualidade de pessoal, tanto para os que estão fazendo *inputs* no sistema (alimentando a rede de informações) como para os que estão fazendo os *outputs* (analisando os relatórios e os resultados da empresa).

Os benefícios de se utilizar o sistema de informação nas concepções estratégicas é o fortalecimento do marketing, o que permite uma atuação de forma precisa e inteligente.

Certa vez, em uma palestra ouvi uma história sobre uma empresa que, no início do século, buscou melhorar a qualidade de seus produtos. A empresa vendia sucos enlatados, e embalava para transporte seis latas de cada vez. Entretanto, ocorria que às vezes a máquina deixava passar latas vazias, sem completar o suco, e após o processo de embalagem isso se

tornava um problema para a empresa, que tinha de identificar a falha, retirar do lote e reembalar. Com a missão e a visão firmemente baseadas em qualidade, a empresa contratou uma consultoria para verificar e implementar os melhores sistemas de qualidade que garantissem suco em todas as latas de alumínio.

Após seis meses, a empresa instalou um equipamento que analisava o nível de suco dentro das latas e empurrava para fora da esteira aquelas que pareciam estar vazias. O sistema melhorou substancialmente o controle de latas dentro do padrão de qualidade da empresa, mas toda vez que esse sistema mecânico automatizado agia, a esteira era momentaneamente parada. Criou-se um delay de segundos, que ocorria várias vezes ao dia.

Após certo tempo, o gerente de qualidade, satisfeito com o resultado da operação e impressionado com os profissionais de chão de fábrica que haviam parado de reclamar das pequenas pausas que a máquina provocava na esteira, resolveu conversar com seus funcionários. O resultado foi de surpresa e espanto!

"Não estamos mais utilizando a moderna máquina", respondeu o funcionário, satisfeito e orgulhoso. "Criamos uma nova maneira para manter a qualidade de nossos produtos." Assustado, o gerente perguntou: "Como conseguiram resolver?"

A maioria das latas que antes eram enviadas e embaladas estava vazia ou tinha expressiva falta de suco, o que as deixava mais leves. Com as inúmeras interrupções no andamento da esteira, muitos de nossos profissionais estavam se perdendo no trabalho e nossa solução foi colocar um grande ventilador próximo às latas que as empurrava para fora do processo quando leves.

Muitas vezes, os sistemas de informação que envolvem todas as partes da empresa podem fazer ideias aparentemente simples serem implementadas em planos estratégicos, reduzindo custos e valorizando pessoas. Algumas vezes, o excesso de informação que temos ou a autoconfiança em tecnologia nos deixam cegos, e não percebemos soluções simples e baratas desse tipo, o que, muitas vezes, evitaria investimentos desnecessários em maquinário. Muitas vezes, quando queremos criar algo ou resolver um problema, balcões de sugestões em um chão de fábrica podem trazer soluções mirabolantes – isso também faz parte do Sistema de Informações.

Quando sistemas de informações são criados visando um objetivo comum e integram as várias partes da empresa, o resultado é um fluxo mais confiável e menos burocrático de informações. As principais vantagens são: acesso rápido a informações, integridade e veracidade das informações e garantia de segurança de acesso a essas informações. O acesso à informação de boa qualidade é essencial para uma boa tomada de decisão.

A informação é tudo na administração de uma organização. Mas para uma boa informação, é necessário haver um conjunto de características para que esse fundamental instrumento de trabalho realmente atenda às necessidades dos gestores, como agilidade e confiabilidade.

Marketing é uma área complexa. Crescer, expandir o mercado, manter os clientes satisfeitos e estar à frente da concorrência são desafios que exigem das empresas combinação entre pensamento estratégico e disciplina na execução e controle.

4

A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO NA PRÁTICA

No mercado, existem muitos tipos de consumidores, necessidades, desejos e comportamentos distintos. Assim, os profissionais de marketing têm de segmentar o mercado para determinar quais segmentos são mais favoráveis para a empresa. Ao dividir mercados heterogêneos em segmentos menores, podemos atingir com mais eficiência as necessidades singulares dos consumidores.

Gerentes de marketing pecam em pensar que seu produto pode atingir a todos os consumidores; muitas vezes, os produtos não se destinam à população em geral, mas apenas a uma pequena e específica parcela. Uma Ferrari, por exemplo, só tem seu valor por atingir um pequeno nicho da população; caso fosse vendido como um produto popular, não teria o mesmo valor sentimental, agregado e monetário. Mesmo que toda a população tivesse acesso à compra desse produto, um tipo específico de público o faria, um estilo de pessoas apenas o desejaria. Experientes profissionais de marketing se perdem na definição do segmento de seu produto.

Outro ponto importante a ser destacado é que muitos gerentes acreditam que segmentar é simplesmente dividir o mercado. Mas não é! Uma segmentação de sucesso é uma população de dimensões consideráveis e com poder de compra. É preciso pensar na segmentação como uma parcela populacional (um nicho) que tem a necessidade e o desejo por seu produto e que proporciona rentabilidade à empresa.

Os princípios de Vilfredo Pareto – que ficaram conhecidos como a Lei de Pareto – podem e devem ser utilizados na escolha do segmento. O princípio dos 80–20 consiste no fato de que 20% dos clientes correspondem a 80% das vendas, enquanto os outros 20% de vendas correspondem a 80% dos clientes. É importante que o segmento utilize apenas 20% dos clientes correspondentes à grande parcela do faturamento. Essa escolha proporciona um foco da empresa nos clientes realmente importantes. Os erros mais frequentes das empresas é que muitas se dedicam aos 80% de clientes que correspondem apenas aos 20% das vendas, julgando que, com isso, estão com um mercado maior e à frente de seus concorrentes. Esse tipo de ação é custo, e não otimização ao lucro da empresa. A grande verdade é que, como gerente de marketing, você deve analisar onde está gastando dinheiro e quem realmente deve ser atingido com suas iniciativas, quem realmente é seu segmento e quem são os 20% dos clientes mais valiosos.

O segmento deve ser sempre analisado durante todo o ciclo de vida do produto. Os

produtos criados devem acompanhar seu público-alvo. Muitas empresas e gerentes perdem mercado por não perceberem que, ao longo do tempo, seu público está mudando e que novas necessidades se fazem presentes. Ficar estagnado e não analisar essas mudanças é iniciar o declínio do produto antes de seu tempo de maturação.

Imagine uma marcenaria especializada em fazer racks para televisões grandes. A empresa é renomada por desenvolver peças específicas para um cliente de classe A, consumidor exigente que gosta de moda e modernidade. Seus produtos têm o melhor acabamento da região e o material utilizado é nobre e valioso. A empresa está superbem e seus sócios, felizes com o crescimento. Entretanto, estes não estão acompanhando as necessidades de seu segmento, que hoje deixou de comprar as grandes e maravilhosas televisões, trocando-as por telas finas e compactas que são embutidas na parede. Esse novo modelo de televisão atinge rapidamente o público-alvo da empresa de marcenaria – pessoas que buscam modernidade, moda, e que têm condições de comprar o novo produto.

É importante modificar produtos para acompanhar o segmento e, nesse ponto, muitas empresas ficam míopes. Como gerente de marketing, avalie seus clientes a cada etapa do ciclo de vida, ou seja, rotineiramente. Poucos produtos são como a Maizena: criada em 1856, nos Estados Unidos, por Wright Duryea, mantém o respeito, sobressai as novidades de mercado e se torna aliada de seu público. Desde sua estreia no mercado, a famosa caixa amarela é aliada das donas de casa no preparo de alimentos. De tão popular, a marca se tornou sinônimo de amido de milho. Versátil, barata e nutritiva, tem uma longa relação de intimidade e confiança. "Maizena faz mais do que você imagina", esse foi o lema e é a realidade do produto. Mas seus criadores não deixaram de inovar e buscar a evolução; conseguiram manter seu produto no mercado, moderno e rápido que temos vivido.

Atingir a população como um todo é uma ambição que, poderíamos dizer, destina-se a empresas monopolistas como empresas de energia elétrica. Importante ressaltar que mesmo empresas desse tipo, em outros países, já sofrem concorrência e precisam segmentar o mercado. Um exemplo interessante que ocorreu no Brasil e que cabe nesse contexto são as linhas de celulares – no passado, ter um celular significava ter uma única operadora. A seleção dos clientes era basicamente a capacidade de acesso da operadora às regiões e a capacidade financeira dos clientes para adquirir o produto. Hoje, muitas empresas de telefonia concorrem no mercado, e os segmentos estão sendo criados tanto em razão de funcionalidades e serviços agregados quanto de filosofias da marca.

A segmentação de mercado, por princípio, deve passar por três fases: agrupar as pessoas com gostos, necessidades, desejos e outros aspectos relevantes e idênticos; a comunicação deve ser ajustada e direcionada ao segmento-alvo; e, por fim, o produto deve ser posicionado

para o mercado-alvo, para que compreenda que aquele produto atende às suas necessidades.

Não adianta identificar o mercado, mapeá-lo e não se comunicar com ele; a comunicação é muito importante e deve estar em consonância com o público-alvo.

Mas não é apenas o Produto e a Promoção (comunicação) que devem estar de acordo com o segmento; é necessária a integração de todos os Ps.

O mercado pode naturalmente ser segmentado de várias maneiras: por preço, qualidade, região, faixa etária, renda, comportamento de compra, valores, imagem, status ou qualquer outra coisa. A análise dos ambientes cultural, econômico, social, político e demográfico leva o gerente de marketing a definir o padrão de comportamento de determinados grupos de consumidores de um mercado e a implantar estratégias consistentes e adequadas a cada um deles.

Segmentação Geográfica – divisão por bairros, cidades, municípios, estados, regiões, países…

Segmentação Demográfica – idade e ciclo de vida, sexo, renda, ocupação, nível de escolaridade, religião, raça e nacionalidade…

Segmentação Psicográfica – classe social, estilo de vida, personalidade…

Segmentação Comportamental – ocasiões (ocasião em que se tem a ideia, em que se compra ou usa o produto), busca de benefícios (benefícios desejados de uma classe de produtos, pessoas que os desejam e marcas que os contêm), taxa de uso (pequenos, médios e grandes usuários), grau de lealdade (leais a marcas, lojas, empresas, ou nenhuma lealdade), estágio de aptidão (desconhecem o produto ou desejam comprá-lo), atitude (entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil).

Segmentação por multiatributos: uso de duas ou mais variáveis demográficas (geodemográfica).

É comum que gerentes de marketing analisem o público-alvo de um produto ou marca levando em consideração apenas a idade e a classe social – “meu público-alvo é de crianças da classe C e D”, ou “meu público é adulto que trabalha, classe média”. Essa tentativa de segmentação é pobre e fraca, e o profissional de marketing precisa pensar em mais do que isso. Uma segmentação não precisa necessariamente levar em conta a idade; a empresa pode posicionar sua marca por atitude ou estilo. Uma empresa de confecção de roupas, por exemplo, pode se posicionar na mente de seus consumidores de forma irreverente. Os

consumidores não precisam ser divididos por idade, sexo, classe social nem ocupação definida; o que eles devem ter em comum e que os agrupa em um segmento de mercado é o bom humor, uma vontade enorme de gargalhar muito, querer aproveitar o *carpe diem*, ser despojados, arrojados. Os produtos devem ter estilo, mas principalmente ser confortáveis.

A abordagem entre marketing de massa e marketing individual é totalmente diferente. O segmento de mercado é um grande grupo identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares e, por esses motivos, devem ser vistos como um grupo em especial; o marketing deve ser definido de forma exclusiva para esse grupo, buscando associar os ideais do grupo em questão ao posicionamento do produto.

O leitor deve estar pensando: "Muito legal, entendo que devo segmentar o mercado e que não basta dividi-lo em partes, tenho de conhecê-lo melhor. Mas como faço uma boa segmentação de mercado?" Seguem algumas dicas de como encontrar esses grupos homogêneos.

- Faça um levantamento sobre seus clientes/ou futuros clientes: entrevistas em grupos de foco para ter uma perspectiva das motivações, das atitudes e dos comportamentos dos consumidores; em seguida, prepare um questionário e colete dados sobre eles.
- Em seguida faça uma análise para remover variáveis altamente correlacionadas e analise por conglomerados para determinar um número específico de segmentos com diferenciação.
- Por fim, defina o perfil das pessoas, pois cada conglomerado tem seu perfil determinado em termos de atitudes, comportamento, características demográficas, psicográficas e modelos e mídia distintos.

Lembre-se de que a segmentação deve ser revista periodicamente, pois os segmentos mudam bastante. Além disso, devem seguir o ciclo de vida do produto.

Para descobrir novos segmentos, pode-se investigar a hierarquia dos atributos que os clientes procuram antes de escolher uma marca (preço, tipo, marca, nacionalidade).

Para concluir, ressalto que a segmentação de produtos é uma ferramenta utilizada por profissionais de marketing há bastante tempo. Para eliminar o risco de comoditização e perder consumidores para concorrentes, as empresas criam diferenciais e se especializam em segmentos. Até mesmo produtos simples estão utilizando segmentos para atingir uma quantidade maior de consumidores.

É o caso da Oral-B, marca de produtos de higiene bucal da Procter & Gamble. O portfólio

da marca conta com 21 escovas de dente, divididas em escovas manuais, especiais, interdentais e elétricas. João Marcos Branco, gerente de marketing da empresa, em entrevista ao "Mundo do Marketing", conta que, para descobrir em que diferenciais apostar, as marcas costumam apoiar-se em pesquisas sobre as necessidades dos consumidores e em desenvolvimento de novas tecnologias. Na Oral-B, as pesquisas constataram diferentes níveis de envolvimento dos consumidores ao cuidar de sua higiene bucal. Há quem compre uma escova de dentes apenas como instrumento para não ter cárie; outros, com fins estéticos ou ainda para manter a saúde. A escova Advantage Artica, por exemplo, é voltada para o clareamento dental. Já a CrossAction Vitalizer é para aqueles que querem prevenir o surgimento de gengivite. Há ainda a escova de dentes para usuários de aparelhos ortodônticos ou outras mais simples, destinadas a consumidores guiados pelo preço. A declaração de João Marcos é concreta: "Somos guiados pelas necessidades dos consumidores. Ouvimos dentistas também, que, para nós, são o DNA da marca. Jamais lançaremos produtos não recomendados por dentistas ou que não atendam às suas necessidades."

O objetivo é mesmo limpar os dentes, mas as pessoas são diferentes. Pense nisso!

5

COMO CONQUISTAR A MENTE DO CONSUMIDOR PARA POSICIONAR PRODUTOS E SERVIÇOS

O posicionamento de uma empresa está altamente ligado à segmentação de mercado, ao público-alvo e às estruturas de marketing. Esse tipo de pensamento teve início na década de 1960, mas é utilizado até hoje. Na década de 1950, podemos destacar que estávamos na Era do Produto, em que os publicitários se concentravam nas características e nos benefícios dos produtos e a comunicação era de uma proposição única de venda.

Na década de 1960, contudo, passamos à era da imagem, período em que se descobriu a importância da imagem e da reputação da empresa. Com alta concorrência, os produtos e serviços passaram a desenvolver maneiras de se destacar no mercado, como marcas percebidas e que deviam ser lembradas pelos consumidores.

O melhor posicionamento é ser o primeiro na mente dos clientes e, claro, estar presente por um longo período. De forma geral, podemos dizer que posicionamento é como o cliente pensa – e o que pensa – sobre a empresa ou o produto. Importante ressaltar que esse posicionamento ocorre em comparação aos demais concorrentes. Por exemplo, na época de Henry Ford, havia apenas um carro e, por esse motivo, não havia necessidade de desenvolvimento de imagem de marca. Mas com o crescimento do mercado automobilístico, foram desenvolvidas imagens. Não precisa ir muito a fundo. Um Fiat é igual a um Audi? Não? Isso é posicionamento!

Segundo Philip Kotler, “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de modo que ocupem um lugar distinto e valorizado na mente dos consumidores-alvo”.

O posicionamento de uma marca ou de um produto nasce e se desenvolve em determinado cenário, em que condições socioeconômicas, culturais e mercadológicas influenciam. O fortalecimento ou não dessa imagem depende do ciclo de vida do produto e de como a empresa acompanha as mudanças comportamentais dos consumidores. Essas alterações no ambiente podem ainda interferir nas condições de um posicionamento bem-sucedido.

Voltemos ao primeiro capítulo. Se, por um lado, manter a base de clientes fiéis é fundamental para garantir bons resultados, por outro conquistar novos consumidores é decisivo para garantir a perenidade do produto. E esses novos consumidores só consumirão seus produtos se seu posicionamento agradá-los e eles estiverem de acordo com seus ideais,

valores e cenário.

Um exemplo de marca que não conseguiu acompanhar as mudanças e manteve a mesma imagem do início ao fim de sua existência é a Varig. A empresa estava fortemente estabelecida entre a década de 1960 e 1980, quando havia poucos concorrentes e a imagem era clara: "Voar é um privilégio." Mas quando novos concorrentes entraram no mercado e novos posicionamentos surgiram, essa filosofia ficou ultrapassada. Embora seu serviço de bordo fosse impecável – e a empresa mantinha o diferencial –, não interligou o produto a uma nova imagem da empresa, principalmente às novas necessidades de seu mercado. Conectar marcas com o presente é especialmente importante em setores recheados de simbolismo e fortemente apegados à tradição.

É claro que o marketing mix (4 Ps) deve acompanhar e guiar o posicionamento do serviço e do produto.

A alteração do design ou da funcionalidade do produto, assumindo nova aparência ou incorporando novos recursos, é uma forma de manter e atualizar o posicionamento da marca na mente do cliente. Um bom exemplo de um produto de posicionamento bem definido, mas que parou no tempo, principalmente quando falamos no P de Produto, é o Jaguar, cujo clássico designer foi mantido, sem ousadia, e acabou envelhecendo, perdendo seus clientes para a empresa concorrente, BMW, também clássica, mas que acompanhou o mercado de luxo e suas necessidades. Outra forma de manter e desenvolver o posicionamento de linhas de produtos ou de marcas é aproveitar os constantes lançamentos de produtos. Esse tipo de ação deve ser realizado principalmente em setores como moda, calçados e joalherias, em que o ciclo de vida dos produtos é baixo.

O segundo "P" que deve acompanhar o posicionamento da empresa é a Promoção ou Comunicação. O cenário, os modelos, as simbologias devem estar alinhados ao público-alvo e ao que a empresa quer transmitir ao consumidor. Por exemplo, a comunicação feita no programa "Domingão do Faustão" deve ser adaptada à massa, a um público mais simples, enquanto o "Vitrine" (programa da TV Cultura) tem ênfase mais educativa e escolarizada, com uma forma de comunicação específica. Por outro lado, programas de futebol têm uma comunicação mais despojada e direcionada a homens, enquanto os de culinária são voltados para as mulheres, mas, mesmo nesses exemplos, o mercado está mudando: para os programas de futebol, hoje temos grandes apresentadoras, entendidas e informadas no assunto, enquanto para o setor culinário surgiram homens na televisão como Edu Guedes.

Posicionamento é um conceito crucial, que lembra que as escolhas dos clientes são feitas em base comparativa, e um produto só será escolhido se, claramente, fizer parte de um

processo de seleção. Portanto, a comunicação deve ser específica para cada grupo de comportamento – público-alvo, apresentando uma vantagem competitiva que fortaleça a escolha.

O posicionamento da empresa deve refletir-se no "P" de Preço. Assim, uma empresa que conquista a posição de "alta qualidade", além de fabricar produtos de alta qualidade e comunicar-se em meios de comunicação conceituados, pode cobrar um preço alto por seu produto. O preço também faz parte do marketing mix e precisa estar de acordo com o posicionamento da empresa para que atue como seu fortalecedor na cabeça do consumidor. Por exemplo, um Fusca não pode ter o mesmo preço ou forma de pagamento que um Mercedes. O posicionamento é diferente, e os preços acompanham essa imagem, mas, mesmo nesse exemplo, para contradizer, temos o New Beatle.

Como último "P" e também muito importante para se fortalecer uma imagem na cabeça do cliente, temos a Praça ou Distribuição. Imagine: se o relógio Rolex ou a caneta Montblanc fossem vendidos exclusivamente na praia por camelôs, esses produtos teriam o mesmo prestígio que atualmente? Não! O marketing mix deve ser desenvolvido de acordo com a forma como o produto é visto pelo mercado; qual o seu objetivo: um produto de alta qualidade, alta tecnologia ou popular e barato, diferenciado para aqueles que gostam de ser diferentes, ou baratos para aqueles que buscam preço.

De forma simplificada, pode-se dizer que a empresa decide como deseja posicionar-se no mercado. A empresa determina como deseja posicionar seu produto/serviço no mercado competitivo; constrói uma imagem com base em preço, qualidade, tecnologia ou como deve segmentar seus mercados. A empresa deve dar especial atenção a fatores intangíveis de posicionamento, como liderança e qualidade do produto. O produto deve ganhar o reconhecimento do mercado e credibilidade junto aos consumidores. A empresa deve conhecer os fatores que impulsionam o ambiente externo e utilizar ferramentas de marketing para fortalecer seu posicionamento na mente das pessoas.

Vale destacar que o gerente de marketing precisa estar atento às transformações da percepção de marca no mercado. Conectar marcas com o presente faz parte da gestão de marketing de uma empresa. Praticamente todos os ramos de consumo final exigem esse tipo de medida. A frequência com que ela se mostra necessária é que varia conforme a natureza do negócio.

Em alguns casos, há necessidade de reposicionar, envolvendo uma mudança em algum dos Ps do composto mercadológico, mix de marketing, dando nova vida ou então tornando seu produto adequado ao mercado em que está disponível para os consumidores.

Mudanças ou reposicionamentos de produtos devem sempre vir acompanhados de planos estratégicos de marketing que se baseiam em estudos e análises dos clientes. Isso porque transformações nesse nível podem trazer grandes benefícios, quando bem implementadas, ou fracassos absolutos. (Para esclarecer a questão, veja o exemplo da Coca-Cola no Capítulo 2.)

Empresas de destaque fazem releituras periódicas de como estão sendo vistas por seus clientes, como McDonalds e Coca-Cola, que buscam alinhar as novas realidades modificando a forma de comunicação, adaptando novos produtos e desenvolvendo novos logos.

Um produto que tem posicionamento claro e que, ao longo do tempo, vem se mantendo com o mesmo posicionamento é o Leite Moça, que busca se diferenciar em relação ao mercado pela tradição, além de enfatizar tratar-se de um produto de confiança e que traduz alegria. O mesmo ocorre com a Maisena, que tem a mesma filosofia. Mas mesmo esses produtos precisam ser monitorados para estar presentes na cabeça dos consumidores como produtos tradicionais, e não antigos e ultrapassados.

6

A COMUNICAÇÃO É O PONTO DE PARTIDA DA GUERRA DE MERCADO

O que é comunicação? Em poucas palavras, podemos dizer que é um conjunto de ações e esforços para se atingir um fim determinado. Para fins didáticos, podemos dividir a comunicação em quatro pilares: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Independentemente de qual tipo de comunicação você esteja adotando, é importante relembrar que a mensagem deve estar alinhada ao público-alvo do produto/serviço.

Toda comunicação deve ter um objetivo por trás – a elaboração da mensagem, a seleção dos canais de comunicação, a decisão orçamentária e o composto de comunicação devem sempre estar alinhados com a estratégia da empresa e o posicionamento do produto.

O objetivo da propaganda pode estar relacionado simplesmente com o ato de informar o público-alvo sobre os produtos, as marcas ou as lojas; criar imagens positivas sobre a marca, ter como objetivo identificar eventuais clientes (descobrir necessidades de compradores potenciais), formar um canal de relacionamento ou criar valor para os clientes existentes, a fim de satisfazer seus desejos e suas necessidades, conquistando sua lealdade.

Assim como a segmentação, o posicionamento e a comunicação também devem ser atualizados ao longo do tempo. Novos canais de mídia surgiram (exemplos: Mobile Marketing, Blue Tooth, Internet), sendo necessário utilizá-los para atingir o mercado. Evite utilizar apenas um método de comunicação para promover seu produto; crie de forma diferenciada com a interação dessas ferramentas.

Em 2008, em São Paulo, uma cerveja utilizou uma mídia muita conhecida e simples para fazer uma campanha publicitária: a revista. De forma muito criativa, a empresa agregou seu slogan "Gelada!" ao meio impresso. Com uma publicidade de contracapa da cerveja e seu slogan, a empresa buscou entregar a revista aos leitores de forma diferenciada, ou seja, congelada. A criatividade chamou a atenção dos homens leitores da revista (especializada em futebol); é claro que foi selecionado o público-alvo – formadores de opinião, buscando atingir o objetivo da campanha, e as estratégias da empresa. Não faria sentido entregar revistas congeladas a pessoas que não bebem cerveja ou que não têm acesso ao produto.

Também é evidente que ações desse tipo podem trazer o que conhecemos de marketing espontâneo, que nada mais é que a divulgação boca a boca da campanha e das mensagens da empresa e do produto em outros meios publicitários de forma gratuita.

Em 2004, a Dove lançou a campanha "Real Beleza", desfazendo o mito de beleza, no

sentido de que só as modelos são "lindas" usando "mulheres reais" para assumir a dianteira da campanha.

Neste momento, com a campanha, a Dove assume a missão de que o padrão de beleza deve estar em diversos parâmetros além de idade, como tamanho, peso, tipo de cabelo, traços físicos únicos, como formato de olhos e nariz etc., ou seja, o padrão de beleza deve abrir-se para incluir o maior número possível de mulheres, e não limitar-se ao universo das modelos.

Com essa iniciativa, a empresa lançou um debate nacional sobre autovalorização e aproveitou a mídia impressa para aconselhamento sobre o assunto.

Trabalhando com uma revista e apoiada pelo cartaz da campanha, em Londres, a Dove criou "Firme Amigos" – um concurso cujo primeiro prêmio permitiria que um grupo de amigas aparecesse em uma campanha promovendo o Firming (desodorante da Dove no país).

A campanha utilizou o mix de marketing, incluindo desde peças publicitárias com veiculação em televisão, cinema e anúncios em mídia impressa, até ativações do produto em pontos de venda. Eventos e ações de relações públicas não foram deixados de fora. A empresa também desenvolveu vídeos da campanha, que ficaram disponíveis no site e no YouTube, tendo recordes de visualização no país e no mundo.

Ao longo de 2004, a Dove, apoiada por uma comunicação estratégica, encorajando o diálogo com as mulheres sobre os produtos e atitude em relação à beleza, produziu mudanças radicais de posicionamento e de vendas para a marca. Na sequência de três campanhas desse estilo, a empresa teve uma elevação de 700% nas vendas de produtos, além de um crescimento de propaganda espontâneo.

A Dove soube entender o que as mulheres queriam e aprendeu a se comunicar de forma mais próxima a elas.

Como o título deste capítulo diz, a comunicação é o ponto de partida da guerra de mercado; é preciso aprender qual o melhor meio de se transmitirem as informações a seus clientes, e lembrá-los sempre de que você está disponível para criar um posicionamento firme e relevante.

Um modelo simples de comunicação, mas que muitos gerentes de marketing deixam de utilizar, é o AIDA. É importante que a comunicação chame a atenção, "A"; crie interesse, "I"; atinja o desejo do cliente, "D"; e propicie a ação de compra, "A".

É possível dizer que a comunicação eficaz é aquela em que o público-alvo guarda a mensagem. Não é possível nem relevante dizer que todo o mercado deve guardar a

informação publicada. É um esforço desnecessário atingir todos os clientes. Além disso, lembre-se de que as pessoas são divididas em segmentos, em tribos, e para se ter sucesso é relevante emocionar individualmente cada um ou cada grupo. Os quatro Es discutidos nos primeiros capítulos também devem ser implementados na comunicação.

Não se pode deixar de comentar a importância de uma database marketing. É por meio dessas ferramentas de banco de dados que propagandas como a da cerveja buscam atingir seus segmentos sem perder tempo com consumidores de pouca relevância ou desinteressados.

Uma citação de David Ogilvy, encontrada no livro de Francisco Alberto e Madia de Souza, mostra a importância da comunicação: "O objetivo de um comercial não é divertir o telespectador, mas levá-lo a comprar alguma coisa… Resista à tentação de criar publicidade que ganha prêmios. Fico sempre agradecido quando ganho prêmios, porém a maioria das campanhas que produzem resultado jamais ganha prêmios, pela simples razão de que não atraem a atenção para si mesmas… não me empolgo quando alguém diz "Que anúncio inteligente!"; mas me realizo quando alguém comenta: "Não sabia disso! Vou experimentar esse produto."

O comentário de David Ogilvy é importante porque, como gerente de marketing, seu objetivo não é ganhar prêmios de comunicação, mas aumentar a rentabilidade e o faturamento da empresa. Campanhas criativas sempre devem ser desenvolvidas, mas com um único foco: o cliente!

A comunicação deve ser integrada, ou seja, ter uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto ou a marca da empresa, e deve buscar construir ou fortalecer uma imagem diferenciada e sustentável na mente do consumidor. É preciso também oferecer informações e incentivos para que esse consumidor adquira o produto ou conheça a marca, gerando uma imagem positiva.

7

A ESTRATÉGIA VEM ANTES – CUSTO, LUCRO, DIFERENCIAÇÃO (DE PIERRE BOURDIEU A MICHAEL PORTER)

A palavra **estratégia** vem do grego *strategos*, a arte do general. A estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento de atitudes gerenciais que reforça a posição da organização no mercado e busca promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

O desenvolvimento estratégico periódico é fundamental para que as empresas busquem acompanhar as mudanças. O grande erro é confundir as estratégias de uma empresa com técnicas de gestão. A procura por produtividade, qualidade e velocidade tem provocado o aparecimento de inúmeras técnicas de gestão: qualidade total; *benchmarking*; *time-based competition*; *outsourcing*; parcerias estratégicas; reengenharia; e gestão da mudança. Embora sua aplicação gere, na maioria dos casos, melhorias operacionais significativas, muitas empresas revelam incapacidade de traduzir esses ganhos em vantagens sustentáveis. Isso porque não percebem que as técnicas de gestão devem estar alinhadas à estratégia da empresa. Outras empresas confundem ferramentas (CRM, EPP, SAP) com estratégias da empresa, as quais são apenas meios para se alcançar um objetivo final, que deve sempre ser mensurado e controlado.

As técnicas de gestão ou as ferramentas utilizadas não podem tomar o lugar da estratégia da empresa, muito menos ser confundidas como tal.

As estratégias devem basear-se no resultado da análise do ambiente, criar vantagem competitiva e ser viáveis e compatíveis com os recursos da empresa.

Em geral, uma boa estratégia é criativa e inovadora, está alinhada com a missão e a visão da empresa, ou seja, não fere os valores existentes, busca compromisso com as pessoas envolvidas e apresenta risco limitado e calculado pela empresa.

A estratégia consiste em uma visão/direção de futuro, baseada em fatos reais de mercado, e que tem consistência, além de ser um alvo para a empresa. Nenhuma organização pode planejar todas as suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações podem beneficiar-se se tiverem noção de para onde estão caminhando e de como podem atingir o alvo determinado.

Uma estratégia, quando bem definida, deve ser comunicada e introduzida na empresa como um todo, voltando todos os setores para o mesmo objetivo. As organizações precisam

de estratégias para se orientar no sentido de como atingir seus propósitos e como buscar um objetivo único e próprio. Essa estratégia destina-se a captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho futuro contra ameaças externas.

Imagine uma empresa que tem como estratégia principal o custo baixo, como a companhia aérea Gol. Não existe sentido algum em a empresa gastar milhões no conforto do passageiro, na distribuição de alimentação completa, no desenvolvimento de um sistema sofisticado de milhagem ou em realizar viagens longas, em que o conforto é primordial. Ou seja, quando se pensa em uma estratégia, todas as ações devem seguir o mesmo princípio, independentemente dos setores da empresa.

O famoso Michael Potter apresenta cinco forças competitivas que têm o objetivo de auxiliar o desenvolvimento de uma estratégia competitiva, obrigando o gerente de marketing a relacionar a companhia com o meio ambiente. Analisar o grau de concorrência é fundamental para se definir uma estratégia de mercado eficaz. Desenvolver uma estratégia sem conhecer o mercado em que se atua é o mesmo que não andar sem destino e sem conhecer as barreiras e os atalhos do caminho.

Muitas empresas erram ao definir estratégia sem conhecer o grau da concorrência e do mercado. Um bom exemplo de erro estratégico é a rede alimentícia KFC.

A rede de fast-food, especialista em alimentos com frango, entrou no mercado brasileiro sem conhecer ao certo o comprador, ou seja, os consumidores brasileiros. No início, a empresa teve grande público, pois as pessoas iam ao shopping para conhecer o estabelecimento. Entretanto, ao longo do tempo, as pessoas deixaram de ir ao KFC, já que não estavam acostumadas a comer apenas frango; faltavam o arroz e feijão, o macarrão, o quiabo com batatas. O brasileiro não tem a cultura de comer apenas frango.

A rede KFC não conhecia bem seu público e não verificou possíveis adaptações que seus concorrentes realizavam.

As forças propostas por Michael Potter são: FORNECEDORES, COMPRADORES, ENTRANTES POTENCIAIS, SUBSTITUTOS e a rivalidade das empresas existentes, CONCORRENTES. A meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma posição em que a companhia possa melhor defender-se contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Existem três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

No caso da liderança no custo, todas as políticas da empresa devem ser orientadas para

esse objetivo. O custo deve estar abaixo dos concorrentes, mas não é possível deixar de lado a qualidade ou a assistência técnica. Uma posição de custo baixo possibilita que a empresa trabalhe com ganhos de volume e obtenha retornos acima da média apenas com a presença das forças competitivas. Empresas com essa estratégia podem trabalhar com preços mais baixos que o mercado, obrigando a concorrência a diminuir os lucros.

Todas as estratégias devem ser analisadas pela empresa, pois nenhuma tem 100% de segurança na implantação. Essa estratégia, por exemplo, caso o empresa não conheça seu público-alvo, corre o risco de estar oferecendo preço, enquanto o cliente deseja exclusividade. Mudança tecnológica ou falta de capacidade da empresa em firmar seu diferencial em longo prazo pode anular uma estratégia de preço.

Estratégia de diferenciação significa diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Uma empresa que busca essa estratégia é a 3M, que dispõe de mais de 50 mil itens desenvolvidos. Uma empresa com essa estratégia geralmente tem alto investimento no setor de pesquisa e desenvolvimento, e deve lançar produtos com valor agregado que busquem recuperar o retorno investido.

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas.

O risco de uma estratégia desse estilo é a imitação, que reduz a diferenciação percebida do produto. Um exemplo clássico de empresa inovadora que não conseguiu segurar seu diferencial por muito tempo foi a Gilette, já citada positivamente em exemplos anteriores. Aqui, ela pecou com o lançamento da Mach3 (o aparelho de barbear com três lâminas). A empresa, que estava engessada em seu método de produção de aparelhos com duas lâminas, investiu milhões no desenvolvimento de máquinas de produção que pudessem colocar no mesmo aparelho de barbear três lâminas. Mas os concorrentes perceberam rapidamente que os consumidores gostaram do novo produto e, em tempo recorde, já estavam vendendo produtos similares por preços mais acessíveis. O diferencial foi visto como importante para o consumidor, mas não tinha uma barreira significativa para novos entrantes.

Para uma empresa ultrapassar os rivais, deve preservar uma característica única. Terá de proporcionar maior valor aos consumidores por um período em que consiga obter resultados financeiros significativos e que valham a pena o esforço empregado.

A estratégia de enfoque consiste basicamente na utilização de uma ou na união das duas estratégias anteriormente descritas (custo e diferenciação) para um segmento específico, um mercado geográfico ou uma linha de produtos.

Nesse caso, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção desse alvo. Um risco desse tipo de estratégia é o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotam enfoques particulares e se ampliam de tal maneira que englobam o segmento de atuação da concorrente.

Quando uma empresa não define uma estratégia e fica no meio-termo, não consegue desenvolver-se ao longo do tempo. Como exemplo, temos o caso japonês.

Nas décadas de 1970 e 1980, os japoneses desenvolveram uma eficiência operacional indiscutível. Como exemplos: a qualidade total (*total quality management*) e a melhoria contínua (*kaizen*), entre outras. Embora essa eficiência garantisse qualidade e baixos custos aos produtos, simultaneamente as empresas japonesas não tinham uma estratégia que fortalecesse e alinhasse em longo prazo os caminhos das empresas. Por apresentarem eficiência em dois pontos extremamente importantes, conseguiram por um longo tempo garantir posicionamento e preferência dos consumidores.

Na década de 1980, as empresas japonesas conseguiram beneficiar-se de vantagens de custo e de qualidade. Todas conseguiram crescer dentro do mercado interno e penetrar nos mercados externos. Mas quando as diferenças na eficiência operacional começaram a diminuir, já que os concorrentes passaram a copiar os processos e as gestões operacionais, a vantagem se extinguiu. Foram poucas as empresas que conseguiram desenvolver uma estratégia, como a Sony, a Canon e a Sega, e que tinham o caminho traçado.

A estratégia deve vir antes de qualquer ação, pois mostra o caminho que deve ser percorrido. A segmentação, o posicionamento, a relação com os clientes, o marketing mix, todos os setores da empresa devem estar alinhados a um bem maior e único, fortalecendo a empresa no mercado.

Quando a mesma estratégia é utilizada por muitas concorrentes, e estes estão no mesmo nível operacional (qualidade, ciclos de produção, alianças com os fornecedores), as estratégias convergem, deixando de ser um diferencial para as empresas. Conclusão: todas as empresas perdem.

Um exemplo que ocorreu no mercado brasileiro e que mostra muito bem essa situação foi o declínio da lucratividade das empresas aéreas. A corrida por uma estratégia de preços baixos de muitas empresas fez todas entrarem no vermelho. Enquanto o cliente pagava menos para ir viajar e aumentava o número de passageiros, as companhias brigavam para decidir quem era a empresa mais barata, oferecendo passagens onde o retorno financeiro era deficitário. Como conclusão, algumas quebraram, outras recorreram a empréstimos e as

mais preparadas para a estratégia naquele momento (por exemplo, a Gol) conseguiram se estabilizar. A TAM, que dispunha de uma estratégia de diferenciação, também conseguiu permanecer no mercado, embora tenha tentado participar dessa briga por preços durante um período.

8

A VENDA É O PATINHO FEIO DO MARKETING

A área de Vendas não pode ser vista como o patinho feio do marketing! Claro que, como gerente de marketing, seu objetivo é preparar e despertar os desejos do consumidor por meio de promoções, eventos, propaganda, embalagens, posicionamentos, segmentação etc. Mas a grande verdade é que marketing e vendas devem trabalhar juntos. Vendas é o contato com os clientes, é a área de maior relacionamento com o cliente final, quem conhece suas necessidades, seus desejos e possíveis problemas, quem gera a base de dados para as tomadas de decisão de marketing.

Marketing e Vendas são necessários para o sucesso de qualquer empresa. Você não faz marketing sem vendas e vice-versa. Combinar estrategicamente os esforços de ambas as áreas é essencial para o crescimento de qualquer empresa. O marketing tem como objetivo gerar no consumidor a propensão ao consumo, analisando as ameaças e oportunidades do macroambiente, e tem sua concretização efetivada por meio das atividades de vendas que operacionalizam suas decisões.

Segundo Neil Rackham, em entrevista à revista *HSM*, edição nº 59, a próxima grande revolução nos negócios será a integração de vendas e marketing. Rackham confirma a necessidade dessa relação entre as duas áreas: "Para que eu possa lhe vender algo, preciso entender quem você é, qual o seu negócio, quais são suas necessidades. Ao mesmo tempo, os clientes gostam de estabelecer e preservar uma relação com a mesma pessoa, pois venda é, na verdade, relacionamento."

Quando a empresa não tem essa boa relação entre as áreas, o que ocorre são lançamentos de novos produtos sem o conhecimento real das necessidades do cliente. A área de marketing demonstra e explica o novo produto aos vendedores, que então adquirem conhecimento sobre o PRODUTO. A força de vendas fala, então, "sobre" o produto para o cliente, e não em como solucionar um possível problema, ou necessidade. Se essa informação fosse transmitida de modo diferente e o produto fosse adaptado aos clientes, a empresa, com certeza, criaria um diferencial. Um claro exemplo a ser visto nessa situação são as empresas de cosméticos como Avon e Natura, que têm como revendedoras as próprias clientes, pessoas que entendem suas necessidades de beleza e valor de produto, e que são o marketing e a venda em pessoa. Ambas têm quiosques de venda, mas suas verdadeiras lojas são ambulantes.

Como gerente de marketing, aproxime-se da área de vendas, conheça as pessoas, obtenha

informação, se possível crie reuniões nem que seja informais com pessoas de ambas as áreas. Entrar em guerra com a outra área não é uma atitude inteligente.

Em geral, a área de Vendas atua com o objetivo básico de vender produtos. Seus meios de aumentar o faturamento é realizar promoções (descontos), e o objetivo é o lucro por meio do volume. Por outro lado, marketing busca entender as necessidades dos consumidores e tem como ideal aumentar o lucro pela satisfação dos clientes. Mas a grande verdade é que o marketing integrado é a forma de trazer melhor rentabilidade para a empresa – nada melhor do que oferecer mais e melhor aos clientes certos, a um preço adequado, solucionando seus problemas, mantendo relacionamento de longo prazo e recompra.

No primeiro capítulo deste livro, comentamos sobre a necessidade de se desenvolver um relacionamento entre empresa e cliente. Muitas vezes, essa relação ocorre por intermédio do vendedor, que tem de sair da reunião com o marketing como um real cliente da empresa. Ou seja, ele vende aquilo que está convencido a comprar, pois ao se sentir satisfeito com a explicação/apresentação volta ao mercado satisfeito em apresentar seu mais novo e essencial produto.

Lembre-se: o cliente confia em quem entende de seu negócio, ou seja, quem fala a mesma língua, quem tem afinidade. Muitas empresas sabem que essa relação é importante e, às vezes, optam por contratar pessoas da área e treiná-las para serem vendedores, por conhecerem melhor o cliente, em vez de contratar vendedores e ensiná-los sobre os produtos. É por isso que muitas empresas do setor farmacêutico, por exemplo, preferem contratar profissionais de medicina e ensiná-los a vender. Mas independentemente de quem se contrata, é importante saber que o vendedor deve ser treinado para entender o cliente, reconhecê-lo, saber quais são suas dificuldades, e não saber apenas sobre o produto propriamente dito.

A área de Vendas lida com os fatores incontroláveis (devedores incontroláveis, ações do marketing mix da concorrência direta e indireta, vendas, aquisições, fusões, nascimento e finalização de canais etc.), ou seja, com o lado externo da empresa. Mas o moderno dirigente comercial precisa articular todos os fatores internos da empresa, alinhá-los, integrá-los. Do que adianta marketing criar a melhor campanha se a área de vendas não tem capacidade de atender à demanda? (Exemplo apresentado anteriormente, quando tratamos da Pepsico em sua distribuição da H2O.) Ou pior, a produção não consegue atender os pedidos, ou a distribuição atrasa na entrega por falta de logística, ou o financeiro não consegue o investimento necessário para produzir a mercadoria. O marketing integrado é essencial para que o cliente se sinta satisfeito.

Em relação ao marketing mix, a área de Vendas se encontra na distribuição e parcialmente na promoção. Pensando no P de Praça, o patinho feio para alguns pode ser o ovo de ouro para outros. Esse é o ativo mais difícil de ser copiado, imitado, igualado. Com a velocidade de hoje, os produtos, as estratégias de precificação e a comunicação são os "Ps" mais passíveis de cópia. Mas a força de vendas e os canais, que envolvem emoção, e o relacionamento entre comprador, vendedor, fornecedor e cliente podem ser o fator competitivo e diferenciador de êxito mais complexo a ser superado em curto prazo.

Como gerente de marketing, você deve visualizar vendas como uma arte, uma arte de comunicação e relacionamento que objetiva conquistar compradores – hoje, mais do que nunca, com o objetivo de manter e intensificar esse relacionamento de longo prazo.

Para haver um relacionamento desse nível e sucesso em vendas, é importante desenvolver um plano de vendas (analisado pelas duas áreas) com direcionamentos, controles de atividades, análises em três cenários (pessimista, otimista e realista) e modos de atuação em cada cenário. Utilize uma visão focada na satisfação do cliente e no lucro da empresa.

O sucesso em vendas depende da qualidade do plano de vendas. Se não for realizado um substancial e significativo esforço em CRIAÇÃO, ORGANIZAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE do Plano de vendas, fica-se exposto e dependente de fatores incontroláveis. Vendas é o resultado de um processo de marketing e planejamento de vendas que envolve técnica e arte.

No capítulo anterior, discutiu-se a importância do desenvolvimento de uma estratégia da empresa, com objetivos definidos, planos estratégicos desenvolvidos e alocações de recursos determinados. Após essa definição, a empresa cria o que se pode chamar de marketing estratégico, definindo a política de produtos, de pesquisa e desenvolvimento, as diretrizes de preços, a atuação no mercado. Em seguida, é importante realizar o marketing tático, momento em que entra a área de Vendas, ou seja, a área de atuação no mercado. No marketing tático, devem-se realizar atividades de venda no campo, atividades de apoio e programas propriamente de marketing. Essas três etapas devem ser seguidas para que a empresa atinja seu objetivo principal e todas as áreas caminhem para o mesmo alvo.

C.K. Prahalad, doutor em Administração por Harvard e escritor de vários livros na área de gestão de estratégia, afirma: "Planejadores avaliam o que está ocorrendo de diferente; triunfadores determinam o que vão fazer de diferente." Neste mundo de mudanças, planejar é extremamente importante, mas conhecer o mercado, analisar, direcionar a empresa e buscar novos modelos de negócios é o que faz a diferença. Pare de brigar com a

equipe de vendas e aprenda a amá-la; pense nessa área como um grande irmão.

Triunfadores determinam o que vão fazer de diferente. Dessa forma, cabe à força de venda analisar os dados de venda, medir o tamanho do mercado e orientar os planos de marketing para que, em conjunto, novos modelos de vendas possam ser factíveis em sua empresa.

Um modelo que vem sendo utilizado principalmente na área de serviços é o de vendas de solução, em que o valor agregado está na percepção dos clientes e em sua utilização. A venda consultiva representa uma evolução lógica da clássica abordagem da venda por análise de necessidades. Algumas poucas empresas perceberam que esse era um modelo de vendas interessante e passaram a vender produtos como serviços. Como exemplo, tem-se uma empresa de São Paulo que vendia o produto ROLDANAS para equipamentos de esteiras. O produto, que de modo geral era barato, pois tinha apenas o custo da peça e da mão de obra de instalação, para a empresa, era associado a preços altíssimos, já que seus meios de produção estavam parados aguardando a recolocação da peça. Ao analisar essa situação, a empresa passou a vender um "seguro" para seu cliente, garantindo que suas esteiras não ficariam mais paradas. A empresa passou a vender o serviço de manutenção preventiva, com todo o material incluído, principalmente as roldanas. Com visitas periódicas ao cliente, a empresa, além de averiguar as situações das roldanas antes do desgaste, substituindo-as sem custos adicionais antes do esgotamento total da peça, e garantindo o funcionamento do meio de produção, conseguiu aumentar seu relacionamento. Essa melhoria de relacionamento da área de Vendas com a empresa-cliente possibilitou o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Atualmente, a empresa continua produzindo as famosas roldanas, mas não as vende mais; ela vende consultoria e segurança. Mesmo por valores mais elevados que uma simples roldana, mas com valores agregados e garantias contratuais de que o meio de produção não vai parar por causa de uma peça quebrada, a empresa se destacou no ramo e vem-se especializando no assunto.

A moderna gestão de vendas trabalha com o "ganha-ganha". Ou seja, o cliente ganha e a empresa também. No caso anterior, os clientes deixaram de perder dinheiro por interromper a produção, ganhando horas de trabalho e segurança nas esteiras; o fornecedor também ganhou ao ter condições de vender seu serviço a um valor monetário superior a uma simples roldana.

Essa moderna gestão comercial vê a empresa imediatamente associada a seu desempenho e comportamento. A abordagem de venda – estímulo-resposta; análise de necessidades-soluções de problemas – pode ser fundamental para uma diferenciação no modelo, com valor agregado e reconhecimento do cliente final.

Uma visão desse estilo faz o vendedor ter a característica de um consultor, que investiga e diagnostica a necessidade do cliente e ainda conhece a empresa e o mercado tão bem, ou melhor que o cliente, que consegue oferecer não apenas soluções que sejam melhores que as ofertas dos concorrentes, mas A SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS. De acordo com essa visão, o vendedor torna-se parceiro e desenvolve com o cliente uma relação de grande confiança.

Cabe uma ressalva ao se falar de necessidade do cliente. Sabe-se que não basta analisar as necessidades expressas pelo cliente, porque este, muitas vezes, não sabe exatamente qual a melhor solução para seu problema.

A prática da venda consultiva pressupõe mudança de mentalidade e consequente requalificação de objetivos, por isso deve desenvolver-se com outras áreas da empresa, principalmente marketing, e ainda demanda apoio e poderes do alto escalão atribuídos em uma estratégia global da empresa, e não apenas da área tática.

Em meio às diversas transformações que impactam as empresas, não se pode esquecer da tecnologia, que está criando novos desafios. O livre fluxo de informações na internet, bem como o estabelecimento de novas formas de se fazer negócio, tudo isso faz uma das mais tradicionais atividades de mercado, como a administração de vendas, poder ter modelos de negócios diferentes. Junte suas áreas de marketing e de vendas e pense nisso! Veja como a nova tecnologia pode ser implementada e utilizada em sua empresa.

Será um fracasso se sua administração menosprezar Vendas, se simplesmente continuar administrando como os outros sempre fizeram ou ainda se não se antecipar em desenvolver uma real estratégia de crescimento, em vez de correr atrás do prejuízo.

9

NOVOS E PROMISSORES MERCADOS: LUXO, BAIXA RENDA E ENTRETENIMENTO

Segmentação é um dos segredos de marketing, como já demonstrado nos capítulos anteriores. Entretanto, no Brasil e no mundo alguns mercados vêm-se destacando neste século. Neste momento, vamos deixar a classe média, altamente explorada, para ver o topo e a base da pirâmide. No topo, o mercado de luxo; na base, o público que admira Ratinho, Sílvio Santos e o jornal *O Amarelinho*. Além desses segmentos que se baseiam principalmente no poder de renda, daremos ênfase a um mercado em crescimento no Brasil: o de entretenimento.

Atualmente, o mercado de luxo está presente em muitos setores do Brasil. Por exemplo: acessórios de moda, artigos de couro, calçados, cosméticos, vestuário, relojoarias, perfumarias, automóveis, aviões particulares, iates, helicópteros, champanhes e vinhos, cristais, joias, porcelana, mobiliário, têxteis para casas (por exemplo, tapetes), luminárias, alimentos, hotelaria, tabacaria, instrumentos de música, restauração, cuidados corporais, tabacaria, entre muitos outros.

Existem vários tipos de produtos de luxo. Podemos classificá-los em: produtos luxuosos inacessíveis (diferem dos demais produtos por serem de altíssima qualidade, raros, muitas vezes peças exclusivas e artesanais, de grande originalidade, e que servem de referência de status), produtos luxuosos intermediários (que são produtos de excelente qualidade, mas menos exclusivos e sofisticados, são os "produtos-moda"), produtos luxuosos acessíveis (produtos e objetos fabricados em série, a custos menores que os outros produtos, mas não comparáveis com produtos populares).

Os preços de produtos para o mercado de luxo são diretamente proporcionais à sua raridade e ao acesso das pessoas em adquiri-los. O nível de habilidade que se requer em sua produção, a qualificação do profissional, a complexidade da elaboração da peça, o gasto em sua confecção, os gastos em distribuição e comunicação, sua exclusividade e o prestígio da marca também são levados em conta na definição dos preços para esses produtos seletos.

Para o mercado de luxo, o preço nem sempre é o mais importante na hora da compra; o status, a raridade e o valor emocional do artigo sempre são considerados. Para o mercado de luxo acessível, o preço é significativo e levado em conta na escolha. Não pense, leitor, que, porque o produto é raro, o cliente o deseja e compra, e ainda pagará qualquer valor. O consumidor de luxo, assim como os demais mercados, também é exigente; também deve ser conquistado para a compra. O cliente deve encontrar valor no produto para adquiri-lo. Além

disso, os 4 Ps, os 4 Es e o posicionamento da empresa devem estar voltados para esse público, atendendo-o com exclusividade.

A Village Roadshow Cinema com operação nos Estados Unidos e na Austrália, é um exemplo de empresa voltada para esse público, e que o conhece, apresentando produtos desejados.

O valor do bilhete de R$60,00 por pessoa e por sessão não serve pipoca nem refrigerante de copo, como no Cinemark. A sala de cinema tem apenas 40 lugares, e as vendas de ingressos são disputadas. Os filmes são os mesmos de um cinema convencional. Então você, gerente de marketing, pergunta: Mas como uma empresa desse tipo sobrevive? Fácil, eles conhecem o que o mercado deseja. E, nesse caso, as diferenças de atendimento e serviços são o valor agregado ao produto. A empresa oferece salas de, no máximo, 40 assentos, mas que são totalmente reclináveis, espaçosos e extremamente confortáveis. Durante a sessão, refrigerantes podem ser consumidos, mas o atrativo é a carta de vinhos. É possível encontrar, no lugar da pipoca, aperitivos de mariscos ou sobremesas. Mas será que um cinema desse tipo é viável no Brasil? Não sei. É necessário fazer uma análise de cultura, de entendimento desse mercado. Até porque lançamentos de produtos de luxo não podem ter economia; devem ser de altíssimo padrão, no mesmo nível ou acima dos clientes, para surpreendê-los.

A comunicação para esse mercado deve ser exclusiva, voltada especialmente às classes mais altas. As celebridades podem ser utilizadas para reforçar o valor da marca, mas publicidades de massa não podem passar na cabeça de um gerente de marketing de um produto de luxo. Claro que essas celebridades devem ser vistas pelo público a ser atendido, e não por outro público. É um erro colocar uma celebridade considerada um grande ídolo para a classe média para atingir a alta renda. Ou seja, não adianta colocar Margareth Menezes ou Ivete Sangalo para vender AUDI – não combina.

O mercado de produtos de luxo, que atinge apenas 0,27% da população brasileira, segundo a reportagem “Brasil: Mercado de Produtos de Luxo”, de Marcella Sobral, no Globo Online, movimenta US$2 bilhões ao ano. Esse mercado, embora pequeno, tem uma renda média familiar superior a R$50 mil. Embora esse crescimento seja presente e visível, é importante ressaltar que essas pessoas buscam produtos exclusivos, e não são necessariamente consumistas. Muitas buscam produtos com conscientização ecológica, que aumentem sua segurança, que demonstrem a diversidade cultural, pois estão ligadas à qualidade de vida, ao prazer e ao lúdico.

Esse público, como comentado anteriormente, deve ser surpreendido. Você tem de dar a

seu cliente mais do que ele imaginou: até mesmo aquilo com que ele não sonhou. Você tem de dar o inesperado. Porque o esperado, ele já possui. E relembro: não é apenas o produto que faz a diferença; tudo deve ser envolvido, todos os contatos da empresa com o cliente, atendimento, serviços, detalhes de designer do produto e da loja (embalagem) etc.

Diferentes estudos mostram que entre 60% a 70% dos domicílios brasileiros têm renda familiar inferior a R$1.200,00, o que corresponde a menos de 20% da renda total do país. Esse público não gosta do brega e certamente não se contenta com baixa qualidade. A informalidade de emprego está presente nessa classe, o que não garante um rendimento mensal fixo. A compra com caderneta ou fiado é vista com bons olhos por esse mercado, que nem sempre tem dinheiro para quitar as contas. Você, como gerente de marketing, investiria na base da pirâmide?

De maneira isolada, muitas empresas estão passando a investir nesse mercado e o resultado positivo vem sendo copiado por outras do setor.

No Brasil, por exemplo, a MasterCard passou a explorar os segmentos populares desde 1999 e, hoje, já tem uma representatividade de 23% de seus produtos voltados para esse mercado. Agregando sua marca a cartões com marca própria, em 2007, a empresa possuía mais de 90 milhões de unidades de cartões no Brasil, e percebeu que, por meio da marca própria de produtos de baixa renda, conseguiria expandir seu mercado. Hoje, os cartões vinculados a essas marcas não são apenas de supermercados, mas também das áreas de construção imobiliária, vestuário, alimentação etc.

A empresa pioneira na base da pirâmide é a Casas Bahia, que abraçou o mercado e se dedica exclusivamente a ele. Com posicionamento adequado, comunicação específica ao público-alvo e o aprendizado de se trabalhar nesse segmento, o mercado busca realizar benchmarking, tentando atingir o grande potencial dessa base. Empresas como Unilever, Nestlé, Kraft, Johnson & Johnson, Avon e Natura reconhecem essa potencialidade do mercado e buscam atingi-lo com produtos direcionados.

Para atingir esse público, algumas empresas passaram a utilizar marketing direto. A Nestlé, por exemplo, lançou no Brasil o programa "Nestlé até Você", uma estratégia de vendas porta a porta nos moldes das já utilizadas por companhias como Yakult, Avon e Natura. O projeto consiste em mulheres que circulam com carrinhos da empresa nas ruas da periferia – hoje, atuam em São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Vitória, Curitiba e Belo Horizonte – para vender kits com produtos da marca. O preço, como veremos mais adiante, nem sempre é o mais barato, como, em geral, se pensa. No caso desses produtos vendidos porta a porta, o preço final pode ser de 15% a 20% maior. A diferença é que essas pessoas podem parcelar a

compra ou pagar no dia em que recebem o salário. O meio de distribuição (sistema porta a porta) também é fortalecido, por envolver as pessoas da própria base da pirâmide, que conquistam respeito e inclusão social, o que também será discutido em seguida, além de uma comissão.

Como mais um caso de sucesso de uma empresa de serviços voltada para esse público temos o Beleza Natural. Essa empresa, situada no Rio de Janeiro, trabalha com beleza capilar. Atualmente, conta com cinco filiais (salões de beleza) voltadas principalmente para o público de baixa renda. Para atingir o público, a empresa se especializou em serviços de alisamento e relaxamento.

Como não é usual esse público ter veículo próprio, a empresa concentrou suas filiais próximo a bairros em que se encontra o público e em locais de fácil acesso a transporte público. Não é permitido fazer compra fiada, mas sistemas de parcelamento e pagamento via cartões de crédito são disponibilizados na loja.

As classes C, D e E (base da pirâmide) são pessoas que têm o hábito de se socializar e que valorizam muito o contato face a face. Assim, a Beleza Natural só contrata pessoas da comunidade do público-alvo com que trabalha. A busca por um relacionamento entre cliente e atendentes do salão de beleza é do mesmo nível social, o que demonstra respeito e fortalece a sensação de inclusão das pessoas na sociedade.

Importante notar que, enquanto o mercado de luxo se preocupa com a diferenciação, a exclusividade e a raridade, o mercado de baixa renda se preocupa com a inclusão social, com a sensação de ser igual aos demais.

No marketing mix, para esse segundo mercado, o P de Preço deve ser visto como acesso ao crédito. O preço final do produto nem sempre é o mais importante (vide o caso da Nestlé), mas a forma de pagamento e os valores das parcelas o são. Para a formulação do preço, devem-se levar em conta o gasto de deslocamento do cliente até a loja mais próxima e a facilidade de pagamento (número de prestações). As Casas Bahia, sabendo disso, entrega os produtos na casa das pessoas (já que existe dificuldade de transporte da loja até em casa), sem custo adicional, e tem as menores parcelas do mercado. Não quer dizer que os produtos sejam os mais baratos; pode até haver produtos extremamente baratos, mas o diferencial é no valor da parcela. Ademais, para a empresa garantir a recompra (aumento de receita e volume de vendas) em vendas com boleto (para aqueles que não possuem cartão de crédito), obriga o cliente a voltar à loja para realizar o pagamento, oferecendo, nessa segunda visita, outro produto ou criando a expectativa de uma segunda compra futura.

Muitas empresas de vestuário passaram a adotar o mesmo método, oferecendo compras

parceladas a perder de vista, mas vendendo em conjunto seu cartão de crédito (de marca própria) ou forçando o cliente a voltar.

O cliente de baixa renda deve ser visto de forma diferente: é exigente na qualidade, não gosta de produtos que quebram ou que sejam ruins, busca apenas prestações mais baixas e que caibam em seus orçamentos, quer ser igual aos demais. Em geral, são consumidores fiéis às marcas. Para evitar desperdício, as pessoas preferem comprar marcas conhecidas ou que demonstrem qualidade alta, embora sejam mais caras, pois é um meio de não comprar errado, já que não se tem dinheiro para experimentar e, se necessário, recomprar o produto. Em geral, são pessoas conservadoras.

Como dica de comunicação para atingir esse público, as empresas devem utilizar palavreado simples, recorrer a cores marcantes, alegres e fortes, com frases curtas, simples e objetivas. A repetição é essencial, e extremamente utilizada pelas Casas Bahia, empresa que mais investe em propaganda televisiva no Brasil.

Embora o mercado seja de baixa renda, é importante ressaltar a necessidade de uma segmentação dentro dele. Isso porque o mercado classes C, D e E apresenta, assim como no mercado de luxo, pessoas de todas as etnias, idades, estilos de vida, personalidades etc.

Valores e conservadorismo	A populaçã baixa re adota compor muito m conserv

	quando compar atitude liberal c brasilei
Gosto pela fartura	Gosto acen pela far
Baixa autoestima	Os consumi baixa re sentem- inferior percebe

	são cons cidadão “segund classe”.
Dignidade	Essa popul mostra enorme preocup com a manute sua dig

	com nã confund como “margin desones
Preferência por lojas da vizinhança	No caso de aliment critério fundam que det escolha a proxin

	física.
Flexibilidade no crédito	Muitos consum baixa re particip mercad de traba têm ma inconst seus rendime sem dia para re

	pagame seus ser
Fidelidade a marcas	Os consumi baixa re também demons forte preferên fidelida marcas.
O paradoxo do	Com pouca

poder e a frustração no processo de compra	alternat entreten as visita represen uma for lazer. N process compra, consum demons muito p também revelam

	sentime “poder”
Inclusivo	O consumid classe b busca p que ofer ideia de inclusão sentime pertenc Esse con já se ser excluído

	consum forma d sentir p integra socieda
Face a face	A cultura p brasilei valoriza forteme contato face.

Redes de contato	Um canal b interess criativo forte no mercado popular porta a

Fonte: Professores Juracy Parente e Edgard Barki, da FGV.

Em uma reportagem à revista *Exame*, Henrique Alves Pinto, que preside a Tenda, construtora que prosperou nos últimos anos vendendo imóveis para consumidores de baixa renda, declara considerar as Casas Bahia e o Habib's empresas-modelo para se conhecer o mercado. A empresa, que atualmente vende produtos imobiliários a essa classe com parcelas não excedentes a R$400 mensais (parcelas de até 10 anos), explica que lidar com esse mercado ainda é um grande aprendizado, já que poucos fazem isso, mas garantiu um crescimento de 40% entre 2006 e 2007 e que promete uma expansão ainda maior. Segundo a reportagem, o mercado de moradias populares vem crescendo 60% ao ano e movimentou R$18 bilhões em 2007.

Você, gerente de marketing, deve estar se perguntando: "Tudo bem, entendo que a ponta da pirâmide e que o mercado de baixa renda são consumidores importantes, ainda pouco explorados e que podem ser desenvolvidos, mas e o mercado de entretenimento, o que ele

tem a ver com isso?"

Em primeiro lugar, o que é o mercado de entretenimento?

Esse mercado engloba gastos com acesso à internet, eventos desportivos, jogos de videogame ou PCs, subscrição de canais televisivos, cassinos, parques aquáticos, parques temáticos, lan houses etc.

Estudos têm mostrado que, de maneira global (soma dos produtos), o entretenimento deve crescer cerca de 50% até 2011, e metade do crescimento total da indústria terá origem em tecnologias on-line e sem fios. Em países em desenvolvimento, como o Brasil, esse número poderá ser ainda maior.

O aumento do acesso à internet e a maior penetração dos serviços de banda larga no mercado brasileiro devem impulsionar o crescimento do mercado de jogos on-line, ao mesmo tempo em que a nova geração de equipamentos wireless vai aumentar a procura de jogos wireless.

Durante a feira Consumer Electronic Show, Bill Gates anunciou sua intenção de apostar no mercado de entretenimento e de comunicação digital. Não é à toa que um dos homens mais importantes do mundo busca atingir esse mercado em plena expansão e de grande prestígio.

A Microsoft espera atuar no mercado de filmes, fotografias e música digital, expandindo-se para além de seu habitual negócio. Nesse evento, Bill Gates declarou: "Este é, sem dúvida, o caminho que o mundo está seguindo."

As televisões de alta definição (HDTV) que vêm sendo consumidas pelo mercado brasileiro, os novos canais (a cabo ou abertos) e a facilidade de compra (em parcelas) impulsionam o crescimento das vendas.

O desporto (como campeonatos de futebol – Copa Sul-Americana, Copa América, Mundial, Jogos Olímpicos etc.) também está situado nessa categoria e movimenta não apenas o mercado de entretenimento, mas o mercado como um todo (hotelaria, alimentação, transporte etc.).

Setores mais tradicionais e que atualmente estão estimulando pouco o desenvolvimento desse mercado, mas que não podem ser deixados de lado: indústria cinematográfica (que teve declínio em 2006) e rádio.

Esse mercado é promissor e pode ser explorado por você, gerente de marketing.

Para finalizar este capítulo, ressalto a importância da segmentação, independentemente do mercado.

10

O CONTROLE DE DESEMPENHO É A ESSÊNCIA DO MARKETING

A capacidade de medir o desempenho e de prestar contas é essencial para o sucesso de marketing. Poucos gerentes de marketing e administradores dão atenção ao controle e à avaliação das estratégias empregadas e da dinâmica do marketing.

O sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma campanha específica deve ser determinado e claro para todos os integrantes da empresa. De forma simplificada, esse sistema nada mais é do que o feedback das ações de marketing e vendas. Essas avaliações são extremamente importantes, não apenas porque mostram o resultado da ação, mas também porque possibilitam a comparação de resultados entre filiais, momentos cronológicos e até concorrentes. Resultados dessas análises podem ainda reconstruir uma estratégia ou aperfeiçoá-la.

Ainda não o convenci de que é necessário fazer uma análise de todas as suas ações e de sua equipe? Antigamente, o marketing era visto como uma arte; hoje, é uma ciência. Antes, era possível investir em campanhas para públicos inteiros, desperdiçando muito dinheiro com pessoas que nunca comprariam seus produtos. Hoje, essas perdas são insubstituíveis e cruciais para a empresa. Atingir o público certo e reduzir custos alavancando maior rendimento é a busca de todos os gerentes. Mas se não for medido o resultado da campanha, como será possível saber se ela foi um sucesso ou um fracasso? As análises aqui descritas não são apenas de cunho financeiro; muitas métricas devem ser utilizadas, a fim de medir oportunidades, riscos, desempenho, retornos de promoções, gerenciamento da equipe de vendas, rentabilidade do cliente etc.

Os bons gerentes de marketing não se preocupam apenas com o meio artístico; eles também são capazes de realizar cálculos relevantes, analisar índices de desempenhos, debater e negociar com a alta direção os números – resultados de suas ações. Entender e compreender números aumenta a capacidade de argumentar com a alta direção e com sua equipe.

Um índice de desempenho altamente conhecido pelos gestores de marketing é a participação de mercado, que mensura a competitividade da empresa em relação a seus concorrentes. A participação de mercado pode ser analisada por receita, de forma unitária, ou de mercado relativo (em percentual). Em termos de unidade ou receita, a participação de mercado é a porcentagem de um mercado atendido por uma unidade específica (empresa, filial). Esse índice simples demonstra se as previsões (realizadas no planejamento

estratégico) estão sendo atingidas e também se o possível crescimento ou decréscimo do mercado se dá por expansão ou diminuição do mercado (aumento ou queda de vendas desses produtos) ou pela captação de participação dos concorrentes. Um exemplo de Phillip Kotler: “Se as vendas de determinada empresa crescerem 5% ao ano, mas as do setor crescerem 10% ao ano, a empresa estará perdendo participação no mercado, pois não conseguirá acompanhar o crescimento setorial.” Essa participação de mercado deve ser monitorada periodicamente, pois indica possíveis sinais de mudanças no cenário competitivo, reconduzindo a medidas estratégicas e táticas.

Nunca é fácil adquirir e construir definição de mercado. Também não existe o método mais correto de se obter essa informação; os parâmetros de dados, entretanto, devem ser cuidadosamente definidos pela empresa e utilizados sempre que o cálculo for realizado, possibilitando a comparação entre os índices desenvolvidos. Como parâmetros, muitos gerentes de marketing determinam a participação de mercado com base em dados de embarque, embarques de canal, vendas no varejo, pesquisa com clientes e até mesmo combinações de dados, como pesquisas de vendas *versus* pesquisas com clientes. Importante observar que a participação de mercado tem a dimensão de um período de tempo, uma área geográfica determinada e um tipo de canal ou cliente.

Com frequência, os gerentes de marketing precisam decidir como aumentar as vendas: atraindo, da concorrência, os usuários de seus produtos ou expandindo a população total de usuários (buscando novos mercados e consumidores). Esse tipo de decisão pode basear-se na métrica conhecida como penetração. A penetração é uma medida da popularidade da marca ou da categoria do produto. Esse índice é calculado com o número de clientes que compraram a marca (ou o produto de uma categoria) sobre a população total analisada. Essa relação também deve ser estudada em determinado período, já que ocorrem mudanças no mercado.

A diferença entre a Penetração de Mercado e a Participação de Mercado é que a última pode ser calculada como o produto de três componentes: participação de penetração, participação de gastos na categoria e índices de intensidade de consumo; ou seja, a penetração de mercado está dentro da participação de mercado. Outro ponto relevante é que os clientes analisados na penetração de mercado (por ser um estudo pontual) englobam clientes aceitantes e experimentantes. Clientes aceitantes são aqueles que gostam e recompram o produto; clientes experimentantes são aqueles que compraram para utilizar uma vez e experimentar o produto.

Este capítulo não tem o interesse de descrever e analisar todas as métricas existentes no mercado, mesmo porque muitas empresas desenvolvem os próprios meios de controle, como

já dito anteriormente. Entretanto, cabe aqui, como dica, enumerar as mais relevantes e conhecidas métricas de controle de desempenho.

Desse modo, como terceira e quarta métrica, e altamente discutida no primeiro capítulo, temos a *Satisfação do Cliente* e a *Disposição para Recomendar*. Em geral, a satisfação do cliente se baseia em dados de pesquisa e é expressa em forma de classificação. Esse simples ato de colocar em ordem de satisfação a concentração do número de clientes (frequência por classe de satisfação) pode alertar para problemas de debilidade do marketing (correlacionados com as vendas e a lucratividade da empresa). No caso da Disposição para Recomendar, estuda-se quando um cliente está satisfeito com um produto e tem interesse em recomendá-lo a amigos, familiares e colegas (podendo ser uma vantagem competitiva valiosa).

A satisfação do cliente proporciona um indicador importante das intenções de compra e lealdade do consumidor.

Pesquisas desse tipo realizadas com consumidores fortalecem a cultura das empresas sobre a importância de cuidar dos clientes e garantir que tenham uma experiência positiva com os produtos e serviços.

Em geral, a satisfação de um cliente é analisada em nível individual. “O senhor gostou do produto?” Mas, de forma inteligente, muitos gerentes de marketing vêm estudando esses índices de forma agregada, ou seja, determinando um conjunto de perguntas relacionadas com a satisfação que fragmentam o serviço ou produto analisado. Por exemplo, o caso de um refrigerante. A maneira relacionada com o nível individual seria: “Está satisfeito com esse refrigerante?” A maneira agregada, contudo, seria: “A embalagem é bonita e simpática? Chama sua atenção?”, “A textura do líquido agrada seu paladar?”, “O sabor é muito adocicado?”, “O gosto atinge suas expectativas?”, entre outras.

Os dados de satisfação também podem ser coletados com uma escala predefinida de pontos, mensurando a satisfação percebida dos clientes com suas experiências em relação ao que a empresa oferece. Profissionais de marketing agregam esses dados na porcentagem de respostas com pontuação mais elevada. Voltando ao exemplo: “Qual nota de 1 a 10 você daria para o teor de açúcar do refrigerante, sendo 1 muito doce e 10 ideal?

Importante ressaltar que, em pesquisas de satisfação, é importante analisar as expectativas dos clientes, os quais só estarão satisfeitos se forem atendidos. No caso do refrigerante: se a expectativa do cliente é beber gelado, e a empresa só vende o produto em temperatura ambiente, suas expectativas não serão atendidas e, provavelmente, embora o cliente goste do sabor, da embalagem e do preço, não estará satisfeito com o produto.

Lembre-se de que conhecer o cliente é fundamental, e conhecer o mercado é obrigação de todos os gerentes de marketing, assim como de sua equipe e empresa.

Agora, vamos passar para uma análise de desempenho dos 4Ps (uma métrica para cada P do marketing mix).

"Peter Drucker escreveu que o propósito de uma empresa é criar um cliente. Como profissionais de marketing, concordamos com ele. Mas também reconhecemos que uma empresa não pode sobreviver, a menos que crie uma margem, além de um cliente." Esse texto, extraído do livro *Métricas de marketing*, mostra a importância de uma definição de preço com lucro. Muitas análises de desempenho devem ser estudadas: margens, preços de vendas e margens do canal, preço médio por unidade, preço por unidade estatística, custos variáveis e custos fixos, despesas de marketing, análises de ponto de equilíbrio, volume desejado de vendas, variação para preço Premium, preço de reserva, porcentagem do bom preço, elasticidade preço da demanda, preços ótimos, elasticidade de preço cruzada, residual etc. Todos esses controles são importantes, mas, como destaque, observam-se pormenorizadamente a Margem Unitária e a Margem.

A Margem Unitária serve para determinar o valor de vendas incrementais. Ou seja, orienta o estabelecimento de mudanças sobre preços e promoções. Sob o ponto de vista estatístico, o preço unitário do produto menos o custo total unitário do produto (Margem Unitária [$] = Preço de Venda por Unidade [$] – Custo por Unidade [$]).

Por sua vez, a Margem é um índice que permite a comparação entre os ganhos de diferentes produtos, determina o valor de vendas incrementais e orienta o estabelecimento de preços e promoções. Os gerentes precisam conhecer as margens em quase todas as decisões de marketing. As margens representam fator essencial para a construção dos preços, o retorno sobre as despesas de marketing, as previsões de ganho e as análises de rentabilidade do cliente.

Conhecer a margem da empresa como um todo, do setor, do mercado, das linhas de produtos são informações ricas, por permitirem comparações. Importante apenas ressaltar que nem sempre as unidades de comparações disponíveis são iguais, sendo necessário colocar todos os índices a serem comparados com a mesma unidade (seja percentual, real, dólar, unidade de produto etc.).

Margens percentuais também podem ser calculadas por meio da utilização da receita total do produto menos todos os custos do produto. Adquirir as informações de custos e despesas nem sempre é uma tarefa fácil quando realizada de forma individual e solitária. Integre as áreas financeiras e de custo nessa tarefa, e peça auxílio a outras áreas.

Em relação ao P de Produto, muitos controles de desempenho podem ser realizados: análise de número de experimentações, repetições, penetração, projeções de volume, unidades conjuntas e preferência do consumidor, segmentações, valor da marca, taxa de perda de *share* etc.

Em geral, métricas em relação ao produto analisam o que os clientes realmente desejam e o que estão dispostos a se sacrificar para obter, além de previsões de crescimento, impactos de novos produtos ou como a venda é afetada por outros lançamentos. Informações desse tipo são primordiais para a construção de um plano estratégico consistente.

Os testes de mercado e as projeções de volume possibilitam que os profissionais de marketing prevejam as vendas por meio de amostras das intenções dos clientes, em pesquisas e estudos de mercado. Conhecer quantos clientes experimentarão um novo produto e com que frequência repetem a compra é ponto inicial para estabelecer metas de lançamento de um novo produto, por exemplo.

- Taxa de experimentação (%) = porcentagem de uma população definida que compra ou utiliza um produto pela primeira vez em dado período de tempo. É a relação da quantidade de usuários que compram pela primeira vez dividida pelo mercado total.
- Taxa de repetição (%) = porcentagem de uma população que realiza a recompra sobre o mercado como um todo.
- Penetração (tempo) = Penetração em tempo vezes o período da taxa de repetição (%) mais os usuários de experimentação em números absolutos.

Você deve estar se perguntando: Mas como os gerentes de marketing mensuram a adequação e a eficácia de seus sistemas de distribuição? Nesse “P”, muitas métricas existem para auxiliá-lo no gerenciamento de canais e de vendas. Os controles de desempenho mais utilizados são: abrangência da equipe de vendas, metas para a equipe de vendas, resultados para a equipe de vendas, remuneração da equipe de vendas, níveis de ausência de estoque, rotatividade do estoque etc.

No livro *Gerenciamento de vendas*, do Professor José Luiz Tejon, existe um aprofundamento desses controles, explicando a necessidade e a utilidade de cada um dos índices citados anteriormente. Mas, como destaque, vamos analisar a previsão do potencial de vendas, que determina as metas de vendas e pode ajudar a verificação de territórios que merecem uma alocação de recursos de vendas limitados (maiores ou menores investimentos).

O potencial de vendas em um território é determinado pelo número de contas possíveis multiplicado pelo poder de compra ($). O poder de compra é um número de unidade

monetária baseado em fatores de renda média, número de empresas de um território, vendas médias dessas empresas e demografia populacional.

Importante destacar que a Previsão do Potencial de Vendas não avalia a probabilidade de se converterem contas potenciais em clientes. Essa conversão (venda) é a arte de se desenvolver a necessidade do cliente na aquisição do produto.

O potencial de vendas pode ser representado de diversas maneiras, porém a mais utilizada e básica é a população – número de contas potenciais (pessoas, empresas etc.).

O quarto e último P que deve ser analisado é a Promoção, na qual encontramos métricas como: vendas por impulso, taxas de resgate (cupons resgatados), custos para cupons com descontos, porcentagens de vendas com cupons, porcentagem de vendas com descontos, porcentagem de tempo em promoção, porcentagem de vendas em promoção, repasse de descontos, descontos médios etc.

Os cálculos de venda básicos estabelecem conhecimento prévio para avaliar as vendas incrementais geradas por atividades de marketing específicas. Ou seja, o total de vendas consiste em vendas básicas mais as vendas impulsionadas pelo marketing. Em geral, esses cálculos são feitos em valores monetários. A avaliação do impulso, portanto, implica estabelecer uma comparação entre as vendas básicas e aquelas que têm sido realizadas por conta de um estímulo (desconto, promoção, cupom, cartaz etc.).

Por meio de análises históricas, é possível identificar mais facilmente o volume de compra realizado por impulso e de forma básica. Entretanto, cabe uma ressalva quando certas atividades de marketing, como promoção de preços, são empregadas por vários períodos. Nesse caso, pode ser especialmente difícil separar as vendas básicas das vendas incrementais – por impulso. A empresa Casas Bahia é um bom exemplo de como essa análise deve ser feita com cuidado e com auxílio de pesquisa a consumidores.

Ainda na questão da promoção, muitas outras métricas relacionadas com os tipos de mídia utilizada (rádio, televisão, internet etc.) podem e devem ser utilizadas para controle gerencial.

Lucro líquido e retorno sobre vendas, retorno sobre investimento, lucros econômicos, retorno sobre investimento em marketing não são apenas funções e índices estudados pela área financeira. Entendê-los e conhecê-los é a obrigação dos gerentes de marketing. Conheça como se calculam esses índices, e seu significado, pois poderão ser utilizados em projetos menores (de sua própria área) e demonstrar se o caminho que você está percorrendo pode levar a empresa para o sucesso.

Será muito mais fácil discutir com a alta direção sobre uma campanha se você tiver

embasamentos numéricos reais e da própria empresa. Além disso, poderá dar um feedback muito mais preciso à sua equipe, alinhando todos com a estratégia do plano de marketing desenvolvido.

Lembre-se: marketing é um ciclo de

Análise – Avaliação – Ativação – Adaptação.

11

GRANDES IDEIAS: PEQUENOS NEGÓCIOS. PEQUENAS IDEIAS: GRANDES NEGÓCIOS. CASOS DE SUCESSO E DE GRANDES FRACASSOS

O título deste capítulo resume bem o que acontece com empreendedores e gerentes de marketing no mundo de hoje. Muitos projetos geniais não conseguem sair do papel ou crescer, por falta de um planejamento adequado ou por erro de marketing (posicionamento, marketing mix, segmentação etc.). Outras vezes, projetos simples e descompromissados tornam-se grandes sucessos, deixando os criadores milionários da noite para o dia, como o Google.

Google é o nome dado à companhia que criou e gerencia o maior site de busca da internet, o Google Search. O software foi desenvolvido pelos estudantes Larry Page e Sergey Brin, a partir de um projeto de doutorado da Universidade de Stanford, em 1996. Sua criação se deu devido à insatisfação de Larry e Sergey com os sites de busca da época. O objetivo dos estudantes era criar um site de busca com maior amplitude de informação, de fácil e rápido acesso. Com o intuito de diminuir o tempo de busca, os estudantes decidiram acrescentar publicidade discreta, evitando distrações. Empresas pequenas do mundo todo descobriram no Google uma forma de fazer publicidade. Essas empresas compram links patrocinados, que nada mais são do que pequenos anúncios em forma de texto exibidos de acordo com a palavra digitada pelo internauta, acima ou ao lado dos resultados da busca. O link patrocinado apresenta baixo custo e o anunciante só paga quando alguém no site de busca clica na propaganda de sua empresa. Em 2006, a empresa obteve um lucro de US$10,6 bilhões advindos de publicidade.

Um campo muito promissor e de baixo custo de investimento é a internet. Os negócios on-line são relativamente recentes, mas pequenas empresas veem nesse meio a oportunidade de ganhar muito dinheiro. Não é necessário atender ao mercado como um todo; a segmentação para vendas on-line também é importante e facilita a distribuição, a diversificação da linha do produto, a logística de venda e a comunicação. Em geral, o investimento em apenas uma linha de produtos gera um índice de lucratividade maior do que em todo mercado, em decorrência do foco em produtos e públicos bem delineados.

O *e-commerce* possui mais de três milhões de consumidores rotineiros e o faturamento cresce ano após ano. Como exemplo de pequenas ideias que geraram grandes negócios e que hoje são referência no comércio virtual: Amazon, Magazine Luiza, Bondfaro. Conhecer um pouco mais dessas empresas implica minimizar os erros de marketing e planejamento de marketing para *e-commerce*.

Outras pequenas oportunidades podem trazer grandes retornos. Fique atento para o que está ocorrendo a seu redor. Um exemplo é a empresa de brindes Green With Envy, que estampou em uma bolsa a primeira página do *Los Angeles Times* do dia 5 de novembro de 2008, anunciando a vitória do primeiro presidente negro americano. Ao preço de US$75, os estoques iniciais esvaziaram-se rapidamente. Uma ideia simples e fácil estampar no momento certo, com a imagem certa e o público adequado. Conclusão: sucesso de vendas.

Mais uma vez, a segmentação desempenha seu papel no desenvolvimento de novos produtos e no lançamento de grandes negócios. Muitas vezes, seu produto só precisa de uma embalagem nova e de uma comunicação adequada ao novo segmento. Uma reportagem de Wagner Roque, de novembro de 2008, demonstra uma oportunidade ainda não explorada. Segundo o autor, será lançado no mercado, pela Coca-Cola, o refrigerante Leão de Judá Cola, referência a um dos nomes bíblicos de Jesus Cristo. Trata-se de uma bebida destinada principalmente aos consumidores de produtos evangélicos. A embalagem da bebida, assim com toda a campanha de marketing e de vendas, é repleta de salmos, alguns "traduzidos" para o mundo dos negócios, quando se trata, por exemplo, da convocação de parceiros comerciais para distribuir o produto pelo Brasil afora. O primeiro lote da "Coca-Cola evangélica" terá 12 milhões de litros. Não é a primeira vez que a Coca-Cola recorre à segmentação de mercado para se expandir. Após o erro de marketing comentado no primeiro capítulo, a empresa aprendeu que é possível expandir de forma segmentada e lançou no mercado: a Coca-Cola Light, a Zero, a Lemon, a Lemon Light, a New Coke e a Cherry, em diversos tamanhos e em diversas embalagens.

Não pense, leitor, que todas as empresas deram certo; algumas tentaram entrar no mercado brasileiro e, mesmo com todo o know how de fora, fracassaram.

Como exemplo de caso de fracasso, temos a Arbys, que tentou entrar no mercado duas vezes e fechou – os sanduíches de rosbife se aproximavam de nosso Bauru, mas além do rosbife e do queijo, faltava o tomate. Além disso, o Bauru é de fácil montagem, sendo vendido em quase todas as lanchonetes. A empresa, embora com um diferencial no rosbife, não conseguiu se segurar no mercado brasileiro.

12

A EMPRESA CIDADÃ, O PROJETO DO VOCÊ S.A. E OUTROS MALABARISMOS PARA MANTER A EMPRESA E VOCÊ NA CRISTA DA ONDA

A preocupação com o meio ambiente e com a forma como as empresas e as comunidades humanas o afetam tornou-se algo extremamente relevante na tomada de decisão do consumidor. Grupos de consumidores preocupados em reverter o processo de degradação acelerada do meio ambiente e da sociedade como um todo com consciência da necessidade de preservação começaram a se espalhar pelo Brasil e pelo mundo.

Essa nova consciência consumidora desenvolveu um segmento de mercado poderoso e rentável para os produtos de empresas que seguiam e seguem as práticas de sustentabilidade. Essa “nova onda” de consumo responsável vem sendo praticada por empresas fidedignas em relação ao assunto e também por aquelas que desejam fortalecer sua marca como uma empresa realmente preocupada com o ambiente.

Atualmente, estar dentro dos padrões buscados pela sociedade e encarar a sustentabilidade empresarial como uma necessidade real são condições básicas para qualquer empreendimento ter sucesso. As necessidades dos consumidores refletem também sua visão de mundo e a importância que dão a questões sociais e ambientais no mundo que os cerca. E para as empresas consideradas sustentáveis, essa visão deve ser intrinsecamente embutida em seu planejamento e prevista em qualquer estudo de impacto produtivo ou mercadológico.

Para a Nestlé, por exemplo, segundo o CEBDS (coalizão de empresas brasileiras unidas pelo compromisso sincero com a promoção do desenvolvimento sustentável por meio do crescimento econômico, da conservação ambiental e da inclusão social), a ideia de sustentabilidade está apoiada no conceito de *shared value*, e não no de *share value*. Isso significa dividir os benefícios gerados pelo negócio com toda a cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, consumidores) e também com as comunidades das cidades em que temos unidades de produção, por meio de programas de responsabilidade social e de conservação ambiental.

Para que uma empresa busque atuar com sustentabilidade, é necessário contar com o apoio das partes interessadas (stakeholders) com as quais se relaciona. Ou seja, para promover sustentabilidade, a empresa deve cuidar de suas relações, buscando sistematicamente equilíbrio no estabelecimento e no atendimento de compromissos com os clientes e os fornecedores, seguindo princípios de diálogo e transparência. A permanente

sintonia entre mercados ágeis, sociedades democráticas e preservação ambiental só pode ser alcançada pela constante adequação às mudanças, proporcionada pela internalização de questões surgidas no relacionamento balanceado com todas as partes interessadas.

Aqui, cabe ressaltar que a sustentabilidade de uma empresa não se dá apenas com a preocupação com os impactos ao meio ambiente; deve também levar em conta a sustentabilidade social. Porque, da mesma forma que é necessário preservar os recursos ambientais de determinada região, é necessário que as pessoas que nela vivem o façam de forma completa e satisfatória. Dessa forma, os habitantes locais serão mais facilmente permeáveis às ideias conservacionistas e se dedicarão com muito mais afinco à conservação e à evolução de comportamentos e tradições mais responsáveis em relação ao meio ambiente que as cerca.

Em seu site, a empresa Colgate/Palmolive descreve ter o compromisso de melhorar a qualidade de vida das pessoas da comunidade em que atua, em todo o mundo. Estão implantando a sustentabilidade na empresa de maneira forte e consistente. A estratégia não implica impor de cima para baixo como se preserva o meio ambinete e o mundo. Com ações específicas, como o lançamento da pasta dental de guaraná, a empresa busca demonstrar preocupação com a Amazônia. Mas também dedica tempo e esforço à doação de produtos e suporte financeiro, a programas especiais, eventos e organizações que envolvam educação, saúde, meio ambiente, comunidade e cultura, buscando ensinar a nova necessidade à comunidade.

Todos os elementos de uma cadeia produtiva – empresa, fornecedores, distribuidores, clientes e consumidores finais – devem estar envolvidos para que a empresa realmente seja sustentável. Não basta apenas que a empresa de xampu se prove sustentável se seu fornecedor extrai a matéria-prima de forma irregular ou sem cuidado. Ou seja, não basta que o cliente procure produtos ecologicamente corretos em uma perfumaria se esta apenas extrai o material da Amazônia, sem se preocupar com as pessoas que lá moram e com a extração da mercadoria.

Muitas vezes, a questão da sustentabilidade não está apenas em uma cadeia produtiva, como citado anteriormente. Isso porque cada elo de uma cadeia produtiva é constituído por empresas que têm seus próprios stakeholders (clientes, fornecedores etc.). Por sua complexidade e natureza, as questões da sustentabilidade são tipicamente questões de rede de empresas, fornecedores, distribuidores e clientes.

Para promover sustentabilidade, a empresa precisa gerir suas relações de forma sistemática. O Planejamento Estratégico deve inserir as questões como estratégias que

orientam o gerenciamento das atividades empresariais com metas alicerçadas em indicadores (lembre-se do Capítulo 8 – é preciso haver controles de desempenho para se analisar o caminho da empresa). No caso de uma empresa sustentável, após essas análises de controle, é importante que se prestem contas sobre o desempenho aos clientes, consumidores, fornecedores (interessados no meio ambiente). Esse tipo de atitude de transparência fortalece a empresa como propulsor da conscientização com o meio social e ambiental, fortalecendo a marca e buscando parcerias estratégicas com outras empresas de mesmo interesse (às vezes, solucionando problemas anteriormente não diagnosticados).

Os títulos AA 1000; SD 21000 – norma francesa; Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ; ISO 9000 – 2000; ISO 14000; SA 8000; OHSAS 18000, entre outros, são certificados baseados em análises de desempenho relacionadas com o meio socioambiental. Ou seja, são certificações que indicam as empresas que estão dentro de padrões pré-estipulados de sustentabilidade.

Existem muitos indicadores que podem ser analisados, pesquisados e utilizados em seus controles de desempenho. Como exemplos de entidades que disponibilizam essas métricas de controle, temos: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial; Global Reporting Initiative (GRI); Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS); modelo de Balanço Social Empresarial do Ibase; Indicators that Count 2002, Business in the Community (BitC); e os indicadores sugeridos pela FPNQ, entre outras. Lembre-se de que todas as ações devem ser analisadas e controladas. No quadro a seguir, alguns indicadores podem demonstrar se sua empresa está seguindo o caminho da sustentabilidade.

Métricas de Desempenho – Sustentabilidade

Índice de visibilidade da responsabilidade da empresa

- Prêmios recebidos, selos em produtos, aparições espontâneas na mídia, pesquisas de imagem percebida por empregados, clientes, comunidades e outros stakeholders.

Índice de crescimento do *market share* em função de procedimentos e produtos sustentáveis

- Incremento (ou decréscimo) na participação do mercado em função de inovações direcionadas à sustentabilidade.

- Variações no perfil e no volume dos consumidores em função de atuação em defesa do meio ambiente e do desenvolvimento social, e de sua própria identidade de organização sustentável.

Imagem interna da empresa como comprometida com o desenvolvimento sustentável

- Pesquisas de clima organizacional.

Quantidade de novos negócios sustentáveis criados

- Número de soluções para riscos à sustentabilidade que resultaram em novos negócios para a empresa.

Taxa interna de retorno dos negócios sustentáveis criados

- Idem ao correspondente em finanças, porém voltado para os novos negócios resultantes dos riscos econômicos, sociais e ambientais.

Receita obtida na venda de produtos e serviços com argumentos da sustentabilidade

- Idem ao correspondente em finanças, porém voltado para a venda de produtos e serviços resultante da vinculação da imagem dos mesmos à sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável é uma questão-chave para o futuro do país e do planeta. As empresas desempenham papel fundamental perante a sociedade na consolidação dessa visão de desenvolvimento. É extremamente importante repensar a forma de fazer negócios, buscar tecnologias mais limpas, desenvolver relacionamentos construtivos com todos os públicos e promover a redução das desigualdades sociais.

A vantagem de se desenvolver uma empresa sustentável é ainda aproveitar o diferencial competitivo para caracterizar a marca ou linha de produto com a frente de uma empresa responsável com seus funcionários, clientes e meio ambiente. No Brasil, uma empresa que demonstra esse tipo de atitude e está sempre envolvida com projetos socioambientais é a Petrobras.

Estão surgindo e sendo aproveitadas oportunidades nessa nova onda de produtos e serviços. Trata-se de um novo desafio para gerentes de marketing e da empresa como um

todo identificar maneiras de produzir bens e serviços sem exaurir os recursos naturais locais. Um exemplo citado em um relatório da CEBDS de aliar criatividade, responsabilidade social e ambiental, além de gerar um novo mercado, são as células fotovoltaicas, que representam uma alternativa barata e eficiente de produção de energia. É um setor em que todos saem ganhando: as empresas que identificaram um novo nicho de mercado; a sociedade, com acesso a um serviço básico e ainda não disponível a todos (cerca de dois bilhões de pessoas não têm acesso à eletricidade em todo o mundo) e o meio ambiente, que não sofre agressão ou exaustão de recursos naturais.

A título de exemplo, no início de 2009, a americana Owl Power Company, que fabrica sistemas de energia limpa, lançou um equipamento que transforma óleo de cozinha usado em energia elétrica e água quente, excelente produto para restaurantes. O produto gera de 10% a 25% da energia elétrica necessária para os estabelecimentos e ainda dá fim a um dos mais poluentes resíduos do segmento de *food service*: o óleo usado em frituras (um único litro de óleo contamina 20 mil litros de água potável, segundo a Sabesp). Com o produto, todos saem ganhando: o meio ambiente, o fornecedor da mercadoria, a empresa que economiza energia e o cliente final.

Produtos desse tipo talvez possam ser desenvolvidos por sua empresa. O intercâmbio de informações sobre sustentabilidade e gestão responsável por parte de diferentes corporações, por meio da troca de experiências e melhores práticas, deve ser estimulado dentro e fora das empresas, para que novas ideias possam surgir. Contribua para o marketing, mas também para o planeta.

13

MARKETING NA PRÁTICA

Que empresa é essa? História, origem, lendas... qual é o negócio?

O discurso institucional de uma organização é a base, o ponto de partida, para situar as operações da empresa, assim como a história de sua fundação e de seu desenvolvimento. Esse *statement* não apenas traduz as convicções da casa, mas também revela as histórias de sucesso em que normalmente se ancoram os valores mais fortes da empresa.

Quando nos referimos à empresa, é importante lembrar que estamos falando simplesmente da coisa mais complexa do mundo: as pessoas. Elas traduzem o espírito das histórias recontadas dentro e fora da organização e são as pessoas que farão barreira ou darão anuência a algum plano de ação e investimentos. Tudo que possa fazer uma empresa andar depende das pessoas nos vários níveis hierárquicos, do acionista às bases. Se você pensa que não, que basta a alta direção mandar, lembre-se do caso da Autolatina, a maior empresa montadora de automóveis, formada pela junção da Ford e da Volkswagen no Brasil. Apesar de os acionistas terem realizado a fusão, o nível gerencial e a base nunca conseguiram conciliar o valor de uma com os da outra, desmanchando depois de quase uma década o casamento tão expressivo de marcas e fábricas que consumiu enormes esforços e não se consolidou.

Analise a história de sua organização e pode até se inebriar com ela, mas verifique a veracidade dos feitos contados; analise esses pontos dentro do contexto da economia de forma ampla para entender se o sucesso foi atingido de fato pelas ações ou por que as condições favoreceram o crescimento natural do segmento. Às vezes, o sucesso é mais prosaico do que se supõe.

Que empresa é essa?

História, origem, lendas... qual é, de fato, o negócio da empresa?

Você pode perguntar: “E daí...? O que faço com essas histórias?”

Já explico. É muito importante identificar o que fez essa organização de fato se fortalecer, vingar, crescer. Reconhecer as estratégias que resultaram em sucesso e a que custo e esforços, pois muito da atividade do marketing e vendas é atribuído à qualidade intrínseca do produto/serviço ou como decorrência das ações de algum líder carismático, desprezando-se, de um lado, as estratégias adotadas pela área de marketing e, por outro, supervalorizando os valores internos da organização. De um lado, por ser mais fácil entender o universo fechado da empresa do que toda a amplitude do mercado, mais etéreo para se

compor e mais conceitual do que a concretude do ambiente organizacional.

Um colega de marketing relembrou a dificuldade de compartilhar com pares suas dificuldades no segmento que estava iniciando a carreira; e isso deve ser geral para quase todo mundo. Não há dúvida: frequente a associação do setor, procure saber se há reunião do pessoal de sua área e, se não houver, sugira à direção da entidade que crie um comitê. Não tenha medo de falar com seus pares, ache-os e os aglutine, mantendo a confidencialidade necessária das informações sigilosas de sua empresa, mas compartilhando os desafios do setor e vencendo alguns em conjunto com os demais. Você terá muito a ganhar com os mais experientes e ao testar as ideias cronificadas de sua empresa para o setor.

Para começar a se achar no novo negócio e ter uma clara ideia de como se movimenta, monte um gráfico do período de atividade da empresa e desenhe a evolução percentual de vários indicadores: PIB, inflação, dólar. Sobre estes, coloque no gráfico também a evolução percentual das vendas da empresa e outros dados, se possível que demonstrem os resultados desse negócio.

Ficará claro onde a empresa acompanhou a economia e se desenvolveu conforme o segmento e os momentos em que houve forte discrepância entre as curvas, apontando momentos em que os resultados da empresa superaram a média do mercado. Busque identificar as razões da superação dos índices gerais, resultados positivos dificilmente são resultados apenas do acaso, verifique o que de fato, alavancou as vendas desse negócio em relação ao mercado:

- Campanha publicitária?
- Aumentaram a verba de comunicação?
- Alteração significativa nos produtos?
- Aumento da linha de produtos?
- Aumentou-se a equipe de vendas?
- Promoção de preço?
- Ampliação da distribuição?

Para efeito de análise de resultados de uma empresa, o faturamento da venda de produtos ou serviços se equivale. Todo o raciocínio discorrido também se aplica a comércio e serviços, não só à indústria.

Marque os aspectos que você conseguiu apurar como possível causa de evolução positiva de vendas e estabeleça o mesmo trabalho em que os resultados se demonstraram

exatamente o contrário, em que o faturamento bruto da empresa ficou aquém da tendência do mercado em geral. Vale a mesma relação dos aspectos, só que de maneira inversa:

• Houve redução na verba de comunicação?
• A campanha não surtiu resultado?
• Tiraram algum produto de circulação?
• Houve aumento de preço acima da inflação?
• A concorrência lançou alguma novidade?
• O esforço de vendas foi o mesmo?

Para esse quadro geral ficar completo, seria perfeito colocar o resultado comparativo dos concorrentes, pelo menos nos últimos anos. Aparentemente, esse é um exercício fácil. Mas, na maioria das vezes, revela-se muito mais trabalhoso do que se supõe. O bom é que os benefícios são muito maiores do que se imagina, pois você terá feito várias elaborações sobre um quadro geral de todo o mercado, de onde se identificam coisas básicas para um planejamento de marketing:

• A sazonalidade das vendas do mercado e de seus produtos.
• Discriminar os concorrentes e as reações frente às ações de sua organização.
• Identificar as ações mais fortes e seus impactos.
• Relacionar a verba investida e os resultados, podendo estabelecer um índice de aproveitamento por investimento em marketing.
• Captar o ciclo de vida dos produtos (quanto mais esforços e investimentos requerem para relativamente menor resultado).

Tudo isso lhe fornecerá uma clara definição do que é esse negócio da empresa e sua posição relativa no mercado. Não é tudo, mas seguramente lhe dará a base para começar a entender o que mais contribui para o incremento dos resultados de faturamento. A segurança e o domínio das informações da empresa o tornarão suficientemente forte para enfrentar os testes que um novo gestor naturalmente terá de vencer ao galgar o posto na organização.

Agora, dispondo dos dados, será possível discriminar o que é história na organização. Mas cuidado: não saia desmentindo ninguém pelos corredores…

Produtos e mercado

No mundo empresarial, e talvez na vida de maneira geral, é difícil identificar e reconhecer o

óbvio, já dizia meu mestre publicitário Júlio Ribeiro. Ninguém quer parar para discutir o que parece ser óbvio e acaba por errar exatamente por não ter dado atenção ao que é básico.

Essa observação se deve à importância de se definir a categoria de produto em que se trabalha; ao se definir a categoria, estabelecem-se por tabela os competidores; concorrentes diretos e indiretos de seu produto.

Normalmente, é mais fácil identificar os concorrentes diretos, pois, na maior parte das vezes, são muito similares no modo de produção, mas os concorrentes indiretos podem vir de outras concepções que nublam a visão dos profissionais de marketing de quão importante são para os consumidores outros produtos que cumprem a mesma função, apesar de a categoria de produção ser muito diversa.

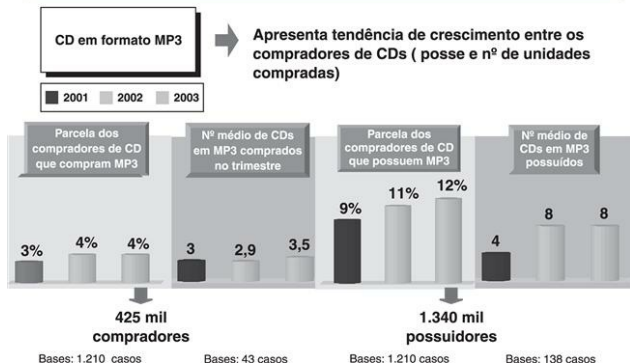
Tenho uma história antiga, mas que continua se repetindo no mercado, em outros segmentos. Há 20 anos, eu realizava grandes estudos para umas das maiores tecelagens do país cujo carro-chefe eram as fraldas de pano, vendidas aos milhões de unidades ao ano. Por meio dos estudos, começamos a observar o início da implantação de fraldas descartáveis no Brasil, com preços proibitivos até mesmo às classes mais abastadas, mas utilizadas incipientemente para algumas atividades externas ao ambiente de casa, em situações muito especiais: festas, cerimônias e outras atividades tais. Mas a alta direção da tecelagem se recusava a sequer ouvir as considerações sobre os riscos de expansão do novo produto, pois afirmava que sua categoria era **"fraldas de pano",** incomparáveis às de "plástico", como gostavam de considerar. Chegaram a nos proibir de falar e pesquisar sobre as descartáveis, pois eram de outro material "não concorrente", diziam eles.

Não preciso contar o final dessa história, pois hoje até a classe D utiliza as descartáveis… A empresa faliu, ficou na mão do banco credor, pois o novo se impôs e derrubou em pouquíssimos anos a líder do setor.

A lição: é muito mais fácil você perder a liderança rapidamente para um concorrente que vem com outra tecnologia.

Com a inserção do mundo virtual, podemos ver a dinâmica de ascensão de novas empresas em substituição de setores que pareciam tradicionais e se achavam inquebrantáveis. Nos gráficos a seguir, podemos ver a incipiente substituição da indústria fonográfica baseada na comercialização de CDs frente à captação das músicas pelos meios digitais em 2003. Na época, a principal associação que congregava as gravadoras não compreendeu que deveria antecipar-se à onda virtual, que já descortinava o novo cenário. Estamos vendo e participando do fim dessa história, pois a aquisição da produção musical está longe de ser a mesma.

Essa história se repete com grande facilidade nos dias atuais, pois a mudança da base tecnológica do mundo colocou muitos produtos de concorrência indireta no mercado de maneira bem mais acessível. Assim o é, por exemplo, aqueles que tratam de informação, news. Embora as características de produção sejam muito diversas, os portais, os blogs e afins estão em concorrência com todo o tipo de noticiários de televisão, jornais e revistas, impondo não só uma ainda tímida substituição que pode evoluir rapidamente, mas também outra dinâmica ao mercado; já que os anunciantes não dependem como antigamente dos veículos de terceiros, podem – e uma parte já faz isso – editar, produzir e distribuir os próprios conteúdos, mudando totalmente a relação de benefício e, portanto, de valor de todo o mercado de comunicação.

Mercado de CD no Brasil em 2003

Hoje, as barreiras de espaço, por exemplo, são quase totalmente desprezíveis, pois a facilidade de comunicação mundial colocou em contato produção e mercados com muita rapidez e praticamente sem reservas. As novidades lançadas em qualquer lugar chegam muito rapidamente e de forma avassaladora.

Um gestor de marketing é o responsável pela criação da estratégia para superar as dificuldades do mercado, enfrentar a concorrência, esticar o ciclo de vida do produto e, portanto, cabe-lhe reconhecer com clareza esses pontos.

A definição de categoria do produto equivocada pode levar a não reconhecer os produtos que lhe tirarão espaço no mercado. É comum acreditar que "fazemos o melhor produto" ou "os clientes é que não entendem o quanto somos bons", mas cabe ao gestor de marketing enveredar na cabeça de seu consumidor e entender a dinâmica real que o público propõe. Não adianta querer agir sem ter uma direção baseada na realidade. Pesquisa de mercado e mais pesquisas para descortinar esse cenário.

Quem facilmente poderá lhe clarear essas definições é o consumidor, contando-lhe, por meio de pesquisa qualitativa, o que usa e o que prefere nesse segmento, o rol de concorrentes para esse tipo de benefício e os mais valorizados pelo comprador. E, ao consumidor, não se costuma verificar relevância pelo modo de produção intrínseco, mas o benefício que é buscado. Assim, um suco, um refrigerante ou água podem equivaler-se em algum momento, por exemplo, e concorrer mais agressivamente entre si, dependendo do ambiente ou da tendência de valoração na sociedade. Um caso recente ilustra essa assertiva, pois o lançamento do novo tipo de água/refrigerante H2O abriu uma brecha de mercado que não existia, roubando parte dos consumidores de refrigerantes e também atraindo os consumidores de água.

Vez ou outra, a tendência de valores nutricionais e cuidados com a saúde pode alterar rapidamente as noções de uso do consumidor em inibir o uso e substituir o consumo por um produto concorrente indireto.

Os diretos concorrem fortemente, disputando cada ponto do *market share*; os indiretos chegam, em geral, para aniquilar, para substituir. Desse modo, definir a abrangência do mercado é fundamental para a construção de um forte plano de marketing.

Não se espante se o consumidor trouxer uma composição de mercado completamente diferente daquilo em que a organização acredita. E será bem normal também uma reação contrária em entender os riscos com os entrantes diferentes. Em geral, dentro das empresas, acredita-se no que a produção define como produto, e a definição a partir do consumidor pode chocar-se firmemente com a crença interna. Mas o importante é que suas estratégias de marketing não poderão desprezar essa definição básica de posicionamento do produto segundo os usuários.

Quem é o seu comprador?

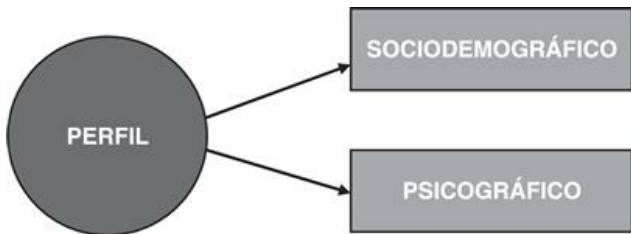
Não se contente com vagas descrições a respeito de seu cliente!

Defina-o.

Se disserem “É todo mundo”, confie menos ainda.

NADA é consumido por todo mundo, nem água! Mesmo que seja muito abrangente o consumo de seu produto, certamente você terá clientes e CLIENTES!

Peça para ver os dados, trace o perfil modal geral, o perfil por produto. Se for um serviço, veja se há diferenças no uso do serviço por horário, por dia da semana, se há sazonalidade ao longo do ano. Domine esse assunto, pois ter domínio dos dados de perfil inibe a maioria dos riscos de se tomar uma decisão equivocada. É o gestor de marketing que tem de ter o domínio das diferenças entre seus consumidores e os da concorrência. Em quase todos os segmentos, o perfil de consumidores difere de uma marca para outra, mesmo em categorias idênticas.

O perfil dos compradores/consumidores/clientes/assinantes/usuários ou qualquer outra relação que o mercado tiver com seus produtos e serviços podem ser tratados através do:

Vamos ver cada um.

O **perfil sociodemográfico** é formado por traços simples de serem pesquisados. Em geral, essas características são o suficiente para constituir um entendimento profundo sobre o consumidor. Os mais comuns são:

- Gênero
- Faixa etária
- Instrução, nível de escolaridade

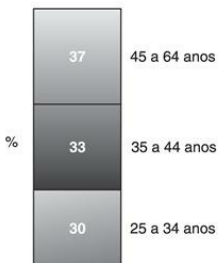
- Ocupação/cargo
- Estado civil, número de filhos
- Posição na família com quem reside
- Local de origem
- Local de residência
- Esportes que pratica ou gosta
- Atividades culturais
- Consumo de mídia
- Participação em associações de diversos tipos
- Classe econômica a que pertence

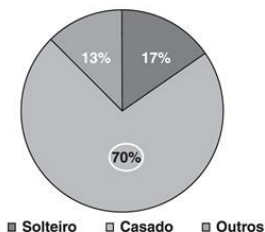
A seguir, exemplos de estudos de perfil sociodemográfico realizado na Grande Curitiba, em 2007, sobre leitura de jornais:

O LEITOR CURITIBANO – PERFIL

Faixa Etária

%

%	Faixa etária
37	45 a 64 anos
33	35 a 44 anos
30	25 a 34 anos

Entrevistados entre 25 e 64 anos
Base amostra total: 800

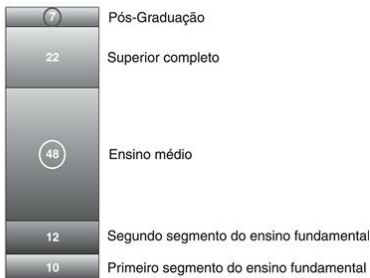
Estado Civil

Há uma representatividade muito grande de casados entre os leitores curitibanos.

O LEITOR CURITIBANO – PERFIL

Grau de Instrução

77% dos leitores curitibanos dispõem de maior conhecimento acadêmico. O nível de instrução da grande maioria está do Colegial completo para cima. Sendo que 7% fizeram ou fazem Pós-Graduação.

Tendência de serem mais críticos.

Entrevistados entre 25 e 64 anos
Base amostra total: 800

O LEITOR CURITIBANO – PERFIL

Critério Econômico Brasil

Entrevistados entre 25 e 64 anos
Base amostra total: 800

Os leitores curitibanos encontram-se, na sua maioria, nas classes econômicas mais altas (A e B). Ao contrário da distribuição da população de Curitiba (concentração nas classes C e D)

Critério de Classificação Econômica

O Critério de Classificação Econômica Brasil enfatiza sua função de estimar o poder de compra das pessoas e famílias urbanas, abandonando a pretensão de classificar a população em termos de "classes sociais". A divisão de mercado definida abaixo é exclusivamente de **classes econômicas**.

População em Curitiba

Classes Econômicas	Distribuição	Renda Média Familiar
A	6%	Acima de R$4.648,00
B	26%	De R$1.669,00 a R$4.647,00
C	36%	De R$927,00 a R$1.668,00

Fonte:ABEP

Faixas de renda correspondentes às classes econômicas da época.

Talvez, para seu produto ou serviço, sejam aconselháveis algumas características a mais, por terem grande importância no respectivo consumo. Assim, para um serviço de TV a cabo, por exemplo, seria importante saber quantos quartos e salas a casa do assinante tem, a fim de multiplicar os decoders para acesso em todos os aparelhos da casa; assim como a posse de outras residências do assinante, na praia ou no campo, possibilitando a oferta de mais assinaturas para o já cliente.

Para um comprador de carro zero, faria sentido estudar a configuração da família para poder contemplar um plano de marketing que o transforme em um grande influenciador junto a outros elementos da casa.

O **perfil psicográfico** delineia arquétipos, ou seja, grupos que têm características comuns entre si na forma de ver o mundo, valores, comportamentos, estilo de vida e atitudes frente a vários assuntos.

Esse tipo de análise deve ser traçado quando as tentativas de obter diferenciação entre o

público de seu produto e dos concorrentes não encontra qualquer característica que justifique ou identifique outra natureza de target, quando os públicos são similares, embora consumam marcas diversas. Você também pode optar por delinear o perfil psicográfico quando as estratégias requerem grande investimento e se já teve algumas tentativas frustradas.

Diferentemente dos estudos de perfil sociodemográfico, os de perfil psicográfico são pesados e demorados, e exigem muita capacitação da agência de pesquisa e planejamento e atenção do cliente.

Esse tipo de estudo requer ampla e profunda fase qualitativa, seguida de uma quantitativa complexa que não se pode delinear rapidamente, por mais experiência que se tenha. Ou seja, é um estudo de alto investimento e mais demorado.

O maior conhecimento de dados e características dos clientes pode subsidiar decisões bem amparadas, mesmo que ousadas. O crescimento das vendas dos carros da FIAT, por exemplo, está claramente baseado em arquétipos de jovens, montados de maneira muito consistente, que conseguem a identificação profunda com o target. Contudo, a execução de um estudo dessa natureza é muito mais cara e trabalhosa que a modalidade anterior. Muitas áreas de investigação podem formar o perfil psicográfico, mas só para citar alguns mais frequentes:

- Características psicológicas
- Comportamento social e político
- Valores e crenças frente a diversos temas atuais: preconceito racial, aborto, inseminação artificial, papel da mulher, religiosidade, ambientalismo etc…
- Estilo de vida
- Aspirações valorizadas
- Ciclo de vida e outras categorizações possíveis.

Voltando ao exemplo de estudo realizado em 2007, temos, a seguir, um resumo da essência do que se descobriu sobre os leitores de jornal da Grande Curitiba. A pesquisa identifica os grupos e os nomes de cada um são escolhidos arbitrariamente, tentando-se reproduzir a tônica de cada segmento.

O LEITOR CURITIBANO – PERFIL

Foram identificados 5 clusters diferentes entre os leitores de jornal de Curitiba. Cada um deles é composto por um conjunto de fatores.

MODERNOS

Tolerantes com as diferenças entre as pessoas. Preocupado com o país e com a coletividade.

DESCRENTES

Acreditam que só malandro e criminoso se dão bem no Brasil.

ANTISSOCIAIS

Não se importam com o país, não são tolerantes às diferenças entre as pessoas, acreditam que a mulher não deva trabalhar fora e também que crime compensa.

REVOLTADOS

Desesperançosos com o governo atual e com as políticas econômicas vigentes.

NEOLIBERAL MACHISTA

Defendem a política econômica vigente, são conservadores quanto a questões polêmicas, não toleram diferenças e acreditam que o crime não compensa.

A seguir, demonstramos como ficaram os dados de cada segmento encontrado cruzados com as informações demográficas. O fato de se ter os clusters de natureza psicográfica não impede a análise através de outras informações, até mesmo porque essa análise de dados cruzados é necessária para a identificação completa do segmento.

O LEITOR CURITIBANO – PERFIL

Comparação do perfil entre Clusters (leitores de jornal)

	Modernos	Descrentes	Revoltados	Neoliberal Machista	Antissociais
Gênero	Distribuição similar nos dois sexos	64% Masculino	Distribuição similar nos dois sexos	Distribuição similar nos dois sexos	65% Masculino
Faixa etária	Concentração nas faixas etárias de 25 a 34 anos e de 45 a 64 anos (faixas extremas)	A concentração vai aumentando de acordo com o aumento das faixas etárias	Distribuição similar em todas as faixas etárias	Distribuição similar em todas as faixas etárias	Menor concentração de 25 a 34 anos
Estado civil		74% casados	76% casados	67% casados	67% casados
Grau de Instrução	50% Ensino Superior 33% Pós-Graduação	39% Ensino médio completo 48% Superior completo	57% Ensino médio completo 24% Ginasial completo	70% Ensino médio completo	45% entre Primeiro segmento do Ensino fundamental completo e Ensino médio incompleto
Classe econômica	52% Classe A 47% Classe B	55% Classe A 45% Classe B	57% Classe B	67% Classe B 27% Classe C	49% Classe B 50% Classe C

Entrevistados entre 25 e 64 anos.

Comparação do perfil entre Clusters (leitores de jornal)

	Modernos	Descrentes	Revoltados	Neoliberal Machista	Antissociais
Ocupação	33% Autônomo 41% funcionários (cargos mais elevados)	24% Autônomo Maior diversificação entre as ocupações	25% Autônomo 42% funcionários (de Supervisor a trabalhador braçal)	32% Autônomo 39% funcionários (de Supervisor a trabalhador braçal)	44% Autônomo 23% Operário/ trabalhador braçal
Região	Um pouco mais Região Oeste (35%) 1% São José dos Pinhais	Um pouco mais Região Oeste (31%) 10% São José dos Pinhais	Um pouco mais Região Sul (32%) 3% São José dos Pinhais	Um pouco mais Região Sul (32%) 13% São José dos Pinhais	42% mora na Região Sul 11% São José dos Pinhais
Origem	74% tem sua origem no próprio Estado do Paraná	78% tem sua origem no próprio Estado do Paraná	79% tem sua origem no próprio Estado do Paraná	70% tem sua origem no próprio Estado do Paraná 12% Santa Catarina	68% tem sua origem no próprio Estado do Paraná 12% Santa Catarina

Entrevistados entre 25 e 64 anos.

Outros tipos de perfis

Quando a atividade da empresa busca outras empresas, chamamos de B2B, business to business, e a necessidade de conhecer o cliente também é básica para tratar o marketing. Porém, os atributos que servem para classificar as empresas clientes são muito diferentes dos consumidores pessoas físicas, mas igualmente importantes.

Em atividades B2B, é ainda mais comum se ter um cadastro fraco e desatualizado, porque boa parte do mercado acredita que o que vende é a qualidade de seu produto e que seu comprador é técnico e compra de maneira imparcial e técnica.

Nada mais pueril e equivocado!

As empresas são formadas por pessoas que têm a mesma concepção na rua, em casa ou na empresa, e vender para empresas significa vender para pessoas. Em muitos casos ainda, a compra em empresas é revestida de aspectos emocionais ainda mais fortes do que as aquisições pessoais.

Com os riscos das tomadas de decisão dentro de organizações, os profissionais precisam sentir-se muito confortáveis para optar por uma marca nova ou novo produto.

O conhecimento da empresa e de suas características deve completar-se com as informações sobre as figuras-chave para o processo de compra, podendo ser categorizadas como:

- O especificador
- O influenciador
- O decisor

Às vezes, dependendo do negócio, tem-se mais de um profissional em cada um desses estratos e todos eles podem ser importantes nesse registro do perfil das empresas compradoras.

Em geral, o **especificador** é de formação técnica, como o engenheiro na construtora, o químico no laboratório etc… Em organizações complexas, os especificadores, como o próprio nome diz, designam a composição ou os requisitos técnicos do produto ou serviço. Caso haja uma novidade no mercado, será esse o profissional a liberar o novo produto para ser cotado e comprado, substituindo o produto anteriormente utilizado… será preciso convencê-lo, alimentá-lo com as informações que comprovem a concepção do novo produto, às vezes até enviando a literatura técnica e científica.

É muito proveitoso entender se sua indústria requer a aprovação desse especificador dentro do mercado em que se atua, e é muito comum em grande parte do mercado B2B.

O influenciador tem seu papel de facilitador no processo, selecionando os possíveis fornecedores, elaborando o preço máximo após pesquisa no mercado, elaborando as cotações. Está no meio de campo e não pode ser desprezado. É possível ter vários com essas funções correlatas na mesma empresa. Cuidado: é a função, e não o cargo, que pode variar muito.

O decisor baseará sua gestão em um processo que engloba as demais funções e, dependendo da importância e do tipo de negócio vendido, o decisor pode mudar; quanto maior o negócio, mais alto na hierarquia está o decisor.

O data base do mercado BtoB precisa cadastrar esses profissionais, identificando-os na função, atualizando as informações sistematicamente, e ainda classificar a empresa segundo suas características e outras informações que expliquem a compra de seus produtos, tais como:

• Origem da empresa (país)
• Número de filiais
• Número de funcionários e colaboradores
• Volume de capital
• Segmentos de mercado de seus produtos
• Número de unidades de negócio

Para ter certeza de que tem os dados necessários de seus clientes, responda a algumas perguntas que podem elucidar os pontos que precisam ser completados. Não se esqueça de que qualquer informação de mercado pode caducar e requer atualização constante.

Perguntas básicas para as quais você deve buscar respostas em relação a seu comprador:

1. **Tem-se um database de compradores na empresa**?

Aqui, queremos focar se há um cadastro que **identifique** o comprador e o **qualifique** com características básicas e gerenciáveis.

Quando perguntamos às empresas, normalmente nos respondem que "temos, certamente". Porém, à medida que vamos colocando as mãos nos dados, encontramos cadastros pobres que nem podemos chamar de database.

Você sabe a diferença entre um mero cadastro e um database?

É importante reconhecer as diferenças, pois um cadastro de clientes normalmente é um bom instrumento para a logística (antiga área de distribuição ou entrega), mas deixa de ser passível de uso ao marketing, pois tem dados como onde se entrega o produto e o nome de um responsável pela compra. Nos mercados B2B, muitas vezes o cadastro é do endereço de entrega, diferente do endereço do comprador da empresa, e o nome muitas vezes é apenas o da empresa, sem identificação dos profissionais com quem se relaciona, a área e outras coisas muito importantes que devem ser colocadas e atualizadas no database.

O database se caracteriza por marcar a relação que cada consumidor tem com a empresa, o número de vezes que comprou e seu histórico de quantidades e valores, identificando a origem daquele consumidor, se aderiu por meio de promoção, marcando as comunicações e propostas que lhe foram enviadas e seu nível de adesão.

Um database é importante, mas é imprescindível àqueles que têm clientes de carteira, tanto no B2B quanto no B2C.

2. **Há qualificação dos compradores de cada produto?**

Se a empresa tem vários produtos, é necessário identificar e diferenciar o segmento que compra/usa cada um para poder criar um portfólio de ações adequadas a cada segmento.

Também não é muito raro descobrir-se que há canibalismo entre os produtos ao se procurar efetivamente detectar o perfil do consumidor de cada um e, em muitos casos, a concorrência interna pode prejudicar significativamente a rentabilidade de cada produto. Cabe ao marketing entender até que ponto é positivo ter-se dentro de casa todo esse esforço. Na maioria das vezes, a variedade dos produtos se dá onde se revela concorrência ampla e que, por reação natural, leva à multiplicação de embalagens com pouquíssimos *features* específicos.

3. **Tem-se uma ampla cobertura na distribuição dos produtos?**

O Brasil tem regiões geográficas muito díspares e amplas e, historicamente, as empresas são descuidadas em cobrir o território nacional. Quando o Mercosul apareceu como uma oportunidade na década passada, muitos foram atraídos fortemente e, depois da experiência de anos, verificaram que todos os nossos vizinhos não ultrapassavam o poder de compra de nossos quase 30 milhões de população do interior de São Paulo. É claro que temos mais de 500 municípios nessa região para serem trabalhados, o que não é pouco, mas na mesma moeda, mesma língua, sem embargos políticos e com uma cultura mais conhecida, obviamente.

Reconhecer as praças e os mercados internos e externos para os produtos é de suma importância. Há anos, estudei 140 categorias de produtos em relação à alocação de verba publicitária e ao consumo. Em 42 categorias, o investimento publicitário estava totalmente desconectado da realidade em termos geográficos, mesmo de grandes corporações. Por exemplo, a comunicação de bloqueador e protetor solar era feita maciçamente no Nordeste do Brasil e o maior consumo dessa categoria era, de longe, o Sul do país, fato de fácil entendimento, já que na região meridional temos menos sol, mas muito mais pessoas de aparência caucasiana que requerem maiores cuidados.

Pode haver também algumas falsas crenças na organização, ou por equívoco ou por não acompanhamento da evolução de certas regiões que ultimamente apresentam nova realidade de consumo. Há pouco tempo, uma grande produtora de cimento queria uma pesquisa sobre compra de seu produto em Minas Gerais, por julgar que essa era a praça de maior consumo. Nossa experiência dizia que não poderia ser, e essa crença não vingou ao menor checking dos volumes vendidos por estado. Lá, tem-se a maior produção – bem diferente do consumo.

Debruce-se nos mapas de vendas e elabore um ranking de praças por venda – logo achará os maiores mercados. Mas, por via das dúvidas, compare com o ranking das cidades brasileiras segundo algum indicador que tenha relevância com seu negócio, por exemplo:

- cimento *versus* construção civil
- autopeças *versus* carros
- alimentos *versus* população em geral
- cadernos *versus* estudantes
- grife *versus* população de classe A

Podem-se formular muitas outras questões relevantes para decifrar seu mercado:

- Sabe-se o quanto se vende para as áreas rural e urbana?
- Os dados que temos são do comprador final ou do intermediário/distribuidor?
- O cliente é pessoa física ou jurídica? Quanto de cada um?
- O padrão de nosso cliente é igual em qualquer região do país?
- Como se dá o perfil do cliente nos diversos canais de vendas? É o mesmo, independente do canal? Tem certeza?
- Tem-se uma distinção entre clientes de atacado e clientes de varejo?
- O perfil de nosso cliente é igual ao de nossa concorrência? Diferente em quê?

Obviamente, gestores de marketing do varejo terão essas questões adaptadas a seu tipo de negócio, assim como os que atendem apenas ao chamado B2B também devem ajustar essas questões apenas a empresas. E os que vendem serviços também podem adaptar essas questões a seu padrão de atendimento.

No varejo, é fundamental entender como funciona a atração de seu ponto comercial e discriminar o frequentador de sua loja em relação à distância do deslocamento, além de identificar o perfil do comprador de cada área/departamento de sua loja. É claro que esses dados deverão ser coletados de cada loja, pois não se pode deduzir que cidades diferentes tenham a mesma relação identificada em alguma delas.

Clientes esporádicos, chamados de *light users*, *versus* clientes frequentes, os *heavy users*, que terão características diferenciadas entre os tipos, pois não é sem querer que um grupo consumiria igualmente uma marca e não a outra – deve haver algo em comum entre eles que justifique a escolha.

Pode ser por faixa etária, estrato econômico, estilo de vida, tipo de personalidade ou por uma série de características em comum.

E sabe por que é tão importante identificar com clareza seu cliente?

Porque é muito mais provável que seu prospect, seu cliente potencial, alinhe-se às características de seus atuais clientes do que a outro segmento qualquer. À medida que

determinar como é o perfil de seu comprador, você pode estimar que terá o mesmo tipo de consumidor no futuro e isso possibilita que o gestor delineie qual é, onde está e, principalmente, quantos são os novos compradores. Ter ou não ter essas informações faz toda a diferença entre ter um planejamento eficaz, que possa ser mensurado, controlado e redirecionado nos mais diversos aspectos.

Estimar a quantidade de prospects que podem ser atraídos ao consumo traz a possibilidade de se calcular o tamanho do investimento que compensa alocar na estratégia necessária, tornando as ações respaldadas e passíveis de medição. Promover, divulgar e fazer campanha devem ser esforços naturais quando se sabe quem, onde e quanto é possível atrair. É o óbvio difícil de conseguir quando a organização não é voltada para o mercado, mas caberá ao gestor encaminhar as ações até mesmo para se precaver e justificar seu planejamento.

O que o gestor deve saber dos critérios mercadológicos

O ideal, aqui, seria apresentar um dicionário de termos mercadológicos, mas como o bom é inimigo do ótimo, vamos aos conceitos mais importantes da prática do setor.

GRP (Gross Rating Point)

Medida do mercado publicitário que dá a força da veiculação da campanha publicitária, muito utilizada para aplicação de verba em televisão. Trata-se da soma das audiências brutas de cada uma das inserções do filme publicitário durante todo o período em que se terá a campanha. Aplica-se para televisão porque abrange os índices de audiência para essa somatória de vários tipos de programas, somando-se a percentagem de cada programa de todas as televisões em todas as veiculações. Perceba que esse indicador não tem relação alguma com o conteúdo das mensagens, ou com a produção do filme, ou qualquer outra característica que não seja veiculação ou divulgação.

Várias organizações têm padrões internacionais; outras têm padrões nacionais para o GRP de suas campanhas. Para algumas categorias, uma campanha de 800 pontos de GRP em um estado ou país pode ser considerada forte, enquanto para outras categorias mais competitivas, esse patamar pode superar os 1.000 pontos de GRP.

Traçando-se a curva de retorno da campanha, entre vendas, GRP e investimentos realizados, é possível começar a entabular a análise do ROI para a comunicação.

ROI (Return of Investments)

Não deixe que cobrem de você o relatório do ROI!

Antecipe-se e tente delinear os passos necessários para tanto. De fato, para vários tipos de ação de marketing, pode ser complexo aferir o levantamento dos resultados de maneira objetiva. Contudo, a tendência é cada vez maior de se dar uma análise dos investimentos e de seus resultados para a empresa.

Atualmente, há empresas que prestam assessoria para ROI em eventos, promoção, campanhas, mas a lógica central é sempre a mesma: dar uma relação quantificada entre o que se investiu e o resultado; pode ser em vendas, o ROI mais fácil de fazer; mas também é possível desenvolvê-lo para ações de imagem, mais institucionais. Para obter resultados concretos, apresentam-se as correlações com vendas. Para resultados mais conceituais, o gestor precisará medir a percepção do mercado junto ao target, como para o investimento de uma campanha de imagem de marca, em que o que se espera é menos tangível, mas, assim mesmo, é possível mensurar através de pesquisa de mercado.

80/20 ou Lei de Paretto

Essa lei é muito conhecida no âmbito comercial por estabelecer uma relação entre clientes e volumes de vendas que se repete na maioria dos casos. Diz a lei que 80% de seu produto é comprado por apenas 20% de seus clientes, ou seja, há uma grande concentração do volume das vendas em um número restrito, e já pude observar que essa é uma realidade efetiva para inúmeros negócios, principalmente nos negócios B2B.

Será que a comercialização depende de apenas 20% dos clientes? E você sabe quem são os seus clientes? Eles recebem tratamento diferenciado de atendimento, entrega de cobrança e comunicação adequada?

Não perca a chance de identificá-los!

Recall

O índice de recall relaciona-se com o alcance da propaganda; refere-se, de forma específica, à proporção de pessoas do target que se lembram efetivamente do teste da comunicação feita. O índice serve para se ter maior certeza do investimento publicitário, mantendo-se a veiculação daqueles que superam a média esperada, expurgando-se ou fazendo alterações substantivas no filme para que melhore a performance.

O fato de se veicular uma campanha não garante a captação da mensagem pelo público. Tem-se até a medida para que a mensagem seja de fato transmitida, pois um filme deve ser

visto pelo menos três vezes para dar pleno entendimento da mensagem, da marca etc., sendo que, para algumas categorias, essa marca sobe para até sete vezes.

O índice de recall é medido junto a quem viu a programação em que o filme foi inserido uma única vez, conferindo-se a lembrança espontânea e a lembrança estimulada do telespectador pela categoria do produto.

Os índices médios de filmes aprovados giram em torno de 26% de recall.

Critério de classificação econômica – Brasil

Primeiro, acho que você deve estar se perguntando por que precisamos de um critério de classificação econômica.

As estimativas de mercado e de potencial de vendas de produtos estão muito ligadas ao rendimento da população de cada estrato que se quer como alvo mercadológico. Contudo, no Brasil, temos grande dificuldade em coletar de maneira precisa e séria essa informação junto à população. Curiosamente, resguarda-se o dado de rendimento de maneira muito fechada em nosso país, a ponto de cônjuges não saberem o salário do companheiro, ou filhos não terem a menor noção do rendimento do pai ou da mãe, por exemplo.

O principal benefício de um critério adotado por todos no mercado é ter a mesma referência de cada estrato. Assim, o fabricante visa determinado target para seu produto, testa exatamente junto a esse perfil, distribui com foco nesse estrato e pode comunicar-se com essa parcela estrita da população ao comprar a mídia qualificada para esse produto. Logicamente, essa necessidade ficou clara depois de décadas de desencontro entre o que se planejava e o que se obteve.

Na década de 1970, a pedido da ABA (Associação Brasileira de Anunciantes), a então entidade que congregava os institutos de pesquisa, chamada Abipeme, desenvolveu um critério para se estimar a renda dos diferentes estratos da população. Desde essa época, vem-se aplicando um critério de classificação, que compreende:

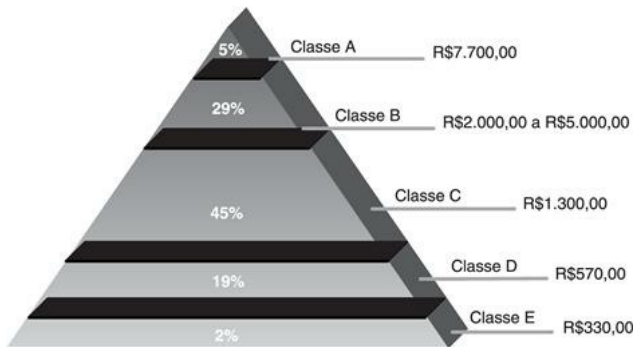
- Posse de bens na casa
- Indicador de tamanho da casa
- Instrução do chefe de família

O critério é desenvolvido para combinar:

- Número mínimo de elementos (para facilitar a coleta da informação nos vários tipos de aplicação do critério, via telefone, questionário aplicado em pontos de fluxo, em pontos de

venda etc.).

- Maior poder de discriminação possível entre os diferentes estratos (não é um levantamento para retratar posses; de maneira geral, cada equipamento ou indicador utilizado serve para compor o perfil modal de uma classe e/ou diferenciá-la de outra).
- Alta correlação com a renda média familiar de cada estrato (essa é a finalidade do critério, estimar o poder de compra efetivo de cada classe econômica).

O atual CCEB (Critério de Classificação Econômica Brasil) foi aprimorado pela ABEP (Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa de Mercado) e estima o poder de compra dos indivíduos e das famílias urbanas e divide a população em cinco grandes estratos econômicos: A, B, C, D e E, sendo que as três primeiras subdividem-se em duas faixas.

A classe A é o topo da pirâmide econômica brasileira, mas não tem o sentido social que os leigos costumam conferir a essa denominação, carreando status de pertencente à alta sociedade. O Brasil é um país pobre com alta concentração de renda e a classe A

corresponde apenas a cerca de 5% da população inteira, com renda média familiar em torno de R$7.700,00, ou seja, essa renda familiar oscila entre R$5.000,00 até a centena de milhares de reais por mês. A faixa superior pertencente a esse estrato, chamada de A1, tem uma média de renda familiar bem mais alta, de R$14.000,00 mensais, mas corresponde a apenas a 0,38% da população. Quando da primeira criação do critério, a classe A foi definida como um estrato que tem condições econômicas de aquisição de 90% dos produtos industrializados de massa, tais como alimentícios, brinquedos, publicações, eletrodomésticos, móveis e coisas corriqueiras assim.

A classe B é a chamada classe média, que corresponde a pouco mais de um quarto da população brasileira com renda familiar média de R$2.000,00 a R$5.000,00. Também dividida em B1 e B2 para focar melhor fatias desse mercado.

A classe C se apresenta como a maior parcela da população, 45%, sendo que a metade superior é denominada de C1, com renda familiar média girando em torno de R$1.300,00, e a outra metade inferior com renda próxima a R$800,00, chamada de C2. Esse estrato é preponderante para o sucesso e a liderança de boa parte dos produtos no mercado brasileiro, pois, pela sua amplitude, gera volumes enormes de vendas, com a penetração da marca nesse estrato.

As faixas mais prejudicadas na população alcançam 20% e a maioria, 19%, é da classe D, com renda média de apenas R$570,00 mensais, enquanto o restante, da classe E, tem o valor médio mais baixo, de apenas R$330,00, para os quase 2% que pertencem a essa faixa.

Há certa oscilação dos estratos econômicos por cidade e a própria ABEP publica a tabela a seguir com a incidência das classes nas principais capitais brasileiras. Em outras cidades, é necessário que cada interessado mande coletar essa informação a partir da aplicação desse critério.

Tenha em mente as grandes diferenças dos estratos econômicos no Brasil e tente imaginar como seria o padrão exato de vida dos pertencentes aos últimos estratos, vivendo com uma renda familiar certamente várias vezes inferior a seu salário, e ainda para sustentar toda a família! Tenha certeza de que as referências desse público não só são muito diferentes da sua, mas também são praticamente inimagináveis por quem pertence aos segmentos do topo da pirâmide.

Portanto, se seu produto tem forte penetração nesses estratos econômicos inferiores, você precisa dedicar um bom tempo para entender esse mundo diferente.

A aplicação do critério Brasil é fácil, mas nem sempre ele pode ser utilizado em todos os tipos de estudo, porque requer que, minimamente, o entrevistador se apresente e explique a

razão de querer informações sobre as posses do entrevistado. Na maioria dos estudos, não há problemas na aplicação, sempre havendo a possibilidade de alguns se recusarem a fornecer as informações.

Classe	Pontos	Renda Média Familiar (R$)	
		2006	2007
A1	42 a 46	14.250	10.697
A2	35 a 41	7.557	6.556
B1	29 a 34	3.944	3.913
B2	23 a 28	2.256	2.107
C1	18 a 22	1.318	1.288
C2	14 a17	861	849
D	8 a 13	573	549
E	0 a 7	329	318
Total		1.774	1.671

Segue a forma de aplicação do critério. Tente aplicar em algumas pessoas bem diferentes em relação ao estrato econômico e perceba os resultados diversos:

Aplicação do Critério Brasil

A – Você tem em sua casa? Quantos?	Não tem	1	2	3	4 ou mais
Televisão em cores?	0	1	2	3	4
Vídeo Cassete/DVD	0	2	2	2	2
Rádios	0	1	2	3	4
Banheiros	0	4	5	6	7
Automóveis	0	4	7	9	9
Empregadas mensalistas	0	3	4	4	4
Máquina de lavar	0	2	2	2	2
Geladeiras	0	4	4	4	4
Freezer*	0	2	2	2	2

*independente ou 2ª porta da geladeira

B – Grau de Instrução	Chefe c cas
Analfabeto/até 3ª série	0

do ensino fundamental/até primeiro segmento do ensino fundamental incompleto	
4ª série do ensino fundamental/primeiro segmento do ensino fundamental completo	1
Ensino fundamental completo	2

Ensino médio completo/colegial completo	4
Superior completo	8

Some os pontos e terá o estrato econômico ao qual pertence.

Somar pontos dos quadros A e B	Classe
Total de Pontos	A1 = 42/46
	A2 = 35/41
	B1 = 29/34
	B2 = 23/28
	C1 = 18/22
	C2 = 14/17
	D = 8 a 13
	E = 0 a 7

Como saber quantos consumidores potenciais seu negócio tem?

Grande parte das empresas tem apresentado evolução muito positiva nos últimos anos e há uma crença geral de que se tem de crescer em doses cada vez maiores a cada ano. Para o gerente de marketing, este é o grande desafio: cumprir as metas esperadas de expansão.

Antecipe-se à cobrança e estude onde pode crescer para justificar um pacto sobre as metas atingíveis a cada ano, porque, na maioria das vezes, a meta é apenas o número necessário ou aquele que acompanha a economia de forma geral, e pode ser totalmente incompatível com o ciclo ou a força de seu produto.

Faça um esforço para medir seu potencial máximo de consumidores e uma proposição para atraí-los paulatinamente ano a ano. Como?

Não é tão difícil… Vamos primeiro calcular seu potencial máximo de consumidores.

Primeiro, identifique o perfil de seu público nas seguintes características básicas: sexo, idade, classe social, estado civil e outros aspectos relevantes. Se seu cliente for B2B, já expliquei no item de perfil como identificá-los e as mesmas categorias lá citadas servirão aqui. Sua ampliação e maior penetração de mercado devem ocorrer com pessoas que têm as mesmas características de seus mais fortes consumidores; dificilmente, atrai-se outro público, diferente substancialmente do que se tem, a menos que se esforce com novos componentes do produto ou de seu preço. É comum a ampliação de penetração em classes mais baixas economicamente falando se houve a adoção de achatamento de preço do produto ou serviço.

Segundo, verifique, em dados censitários, normalmente do IBGE, quantas pessoas existem com esse mesmo perfil. Esse levantamento poderá dar um pouco de trabalho e talvez você precise de um especialista para mexer no banco de dados. Priorize as regiões em que há distribuição plena do produto, e não de todo o Brasil.

Terceiro, projete a quantidade de unidades que esse total potencial de clientes poderia comprar de seus produtos por mês ou ano, reproduzindo a média conhecida dos clientes atuais. Você chegará aos volumes máximos a serem vendidos a esse público potencial.

Quarto, projete uma pequena proporção anual que poderá ser absorvida anualmente com novos esforços de comunicação e pequenos aprimoramentos de distribuição, pois o crescimento raramente acontece de forma espontânea, a não ser em categorias muito incipientes no mercado, no início de seu ciclo de vida. Claro que, se houver possibilidade de fartos investimentos, sua projeção poderá dar um salto, mas utilize os números históricos da empresa para tanto. Não esqueça que seus concorrentes que competem no mesmo target dividirão esse volume com você. Estime o que lhes cabe e faça um plano à parte para atraí-los também, pelo menos em parte.

Esse caminho deverá pautar o plano de marketing caso não se tenham todos os elementos necessários para esse percurso de imediato, mas o gerente de marketing que domina essas informações tem seu espaço profissional garantido entre muitos que acham que não têm

tempo para reunir essas informações de suma importância.

O que o gestor de marketing não pode deixar de saber sobre pesquisa de mercado

Na enquete que realizei entre mais de 100 gestores de marketing, vários depoimentos abordaram as dificuldades que tiveram no início da carreira por não entenderem alguns dos conceitos de pesquisa. O ponto mais relevante descrito foi a dificuldade de entender o comportamento do consumidor ou do target, sem entender por que as ações de esperado sucesso não funcionavam com o público visado. De fato, apesar de sabermos que as pessoas são diferentes e que "tem gosto pra tudo", na hora de concebermos uma promoção, campanha ou qualquer outra ação é muito comum julgarmos por nosso próprio padrão, sem nos sentirmos em dúvida em relação ao que nosso target entendeu, quer ou almeja. A maioria de meus colegas relatou a dificuldade de trabalhar com um público-alvo muito diferente de seu próprio estrato social, principalmente porque a maior parte dos gestores vem da classe média alta.

A pesquisa de mercado vem suprir exatamente a falta de perspectiva que temos em relação ao "outro", traz o entendimento do que é relevante e como funcionam os diferentes estímulos para cada estrato social em que se quer trabalhar.

Além disso, apesar do esforço de racionalização que todos nós fazemos para explicar nosso comportamento, quase todas as decisões que tomamos estão firmemente lastreadas em nosso emocional, por vezes até inconsciente, requerendo do gestor de marketing uma visão profunda da psicologia social e da sociologia.

Como exemplo muito claro, posso citar um estudo realizado há alguns anos para uma grande rede de varejo que fazia extraordinárias liquidações de CDs a preços imbatíveis, com enorme afluência de público. A dinâmica de ofertas frequentes com preços absurdamente baixos a posicionava como uma cadeia de preços baixos em si, cobrindo todas as categorias de produtos. O comprador se sentia plenamente justificado por chegar em casa com várias sacolas de compras – inclusive de CDs –, porque estava "aproveitando uma grande oportunidade". Ele não estava se enganando, mas deixando de dar explicações ao cônjuge, filhos etc.

O marketing, além de se esforçar em estimular o desejo do consumidor, muitas vezes fornece a justificativa para a ação de compra que, tantas vezes repetida pela mídia, tem a cor da verdade.

Casos

1. Um experiente colega relatou um case curioso que ilustra sobremaneira esse grande problema. Ao estimular a venda de um serviço para a classe média baixa, a promoção sorteava várias viagens pelo mundo, às capitais mais cobiçadas por nós: Paris, Londres, Nova York e o resultado foi pífio, muito aquém do esperado. Depois de insistir com três fortes destinos internacionais sem êxito, resolveu realizar uma pesquisa de mercado com os clientes lights, pois essas eram as pessoas que a promoção pretendia atrair. O resultado foi espantoso para os envolvidos: aquele target não foi atraído porque não queria viajar para o desconhecido, para outra cultura, países diferentes com outra língua, combinando elementos que muito afligiam aquele segmento. Nas próprias discussões de grupo, sugeriram prosaicas viagens a lugares como Santos, Guarapari, Ouro Preto, Foz de Iguaçu, Rio de Janeiro – mais perto, mais simples, muito mais baratos, porque isso é que fazia sentido com os desejos deles, e não os nossos destinos, que, ao contrário, não os valorizavam!
2. Nesse mesmo sentido, um grande profissional de televisão também relatou a enorme dificuldade que enfrentou depois de muito sucesso nessa mídia. O primeiro programa estourou, em cima de suas convicções e valores referentes à sua classe social. Já no segundo, o desafio veio com o fracasso em continuar se projetando quando o target da programação era composto por cidadãos muitíssimo diferentes. Só com a pesquisa é que se descortinaram os hábitos, valores e comportamentos daquelas pessoas.

Estudar o outro é uma declaração de humildade, nem que seja para confirmar boa parte do que se sabe. Mas a maioria dos estudos traz contribuições inestimáveis que evitam o disparate de realidades tão diversas ou, no mínimo, otimiza com imagens mais bem delineadas do segmento visado.

E a pesquisa de mercado, como funciona?

Nem sempre é simples entender como funciona a lógica da pesquisa, pois, em alguns aspectos básicos, a referência teórica é inversa ao consenso dos leigos no assunto. Aí vão algumas explicações sobre algumas dúvidas frequentes:

Amostras não são proporcionais ao tamanho do universo que se busca pesquisar, ao contrário do que um leigo supõe. De fato, alguns aspectos compõem o tamanho da amostra de maneira representativa da população que se quer estudar, mas, ainda discutindo só a primeira questão, como o próprio nome diz, a **amostra** é concebida para o menor número possível de casos que possam espelhar o universo, a fim de se obter a otimização de custos e de tempo de estudo, podendo ainda implicar seu tamanho um número possível de produtos que se tenha de testar. Tal como tirar uma amostra de uma panela de sopa que se

quer testar, não é necessário saber o gosto tomando-se um prato inteiro, mas uma pequena colher serve para atestar o gosto e vários aspectos da comida. Com a amostra de população, ocorre o mesmo; não precisamos de números muito amplos; e, quanto maior o universo, proporcionalmente **menor** poderá ser a amostra. A lógica dessa ausência de proporcionalidade entre universo e amostra é a mesma da relação da sopa: independentemente do tamanho da panela, de 1 litro, 5 litros, 25 litros, a mesma colherzinha serve para analisar o gosto final do prato.

O que determina o tamanho da amostra?

Se o universo pesa pouco, outras características são determinantes no tamanho da amostra, relacionadas com o uso dos resultados, como, por exemplo, a **margem de erro** que se suporta na pesquisa. Por exemplo, se a pesquisa tem de identificar o produto mais vendido, a rádio mais escutada, torna-se imprescindível que o número de casos seja grande o suficiente para ter a menor margem de erro possível, que apresente diferenças estatisticamente relevantes. Já se a pesquisa pretende realizar uma avaliação de seus produtos sem comparação com a concorrência, essa questão da margem de erro deixa de ser tão relevante assim.

A margem de erro é a oscilação da média que encontramos junto à amostra, formando um intervalo no qual a média real está inserida, mas pelo uso de amostra não sabemos sua posição ao certo. Se o intervalo for grande, deixa-se de ter uma amostra com alto grau de precisão. Uma amostra, para ter uma margem de erro de 5% em um universo infinito, poderia ter 400 casos, mas para baixar a margem para 4% precisaremos aumentar a amostra para 600 entrevistas dentro das mesmas condições, um aumento de 50% no tamanho.

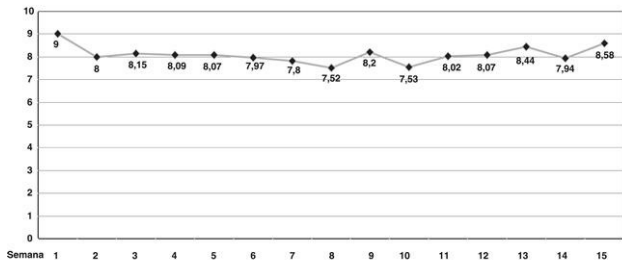
Outro forte determinante para a fixação do tamanho da amostra é a **variabilidade** do objeto principal de estudo; se estivermos querendo medir qual a proporção dos casados em determinada população, teremos uma amostra menor do que se a meta for obter o número de filhos, porque, na primeira situação, temos apenas duas alternativas (ser ou não casado), enquanto na segunda podemos ter a probabilidade teórica de mais de 20 alternativas possíveis (embora se tenham, em média, poucos filhos, é possível encontrar quem tenha mais de 20 filhos). Essa maior variabilidade de respostas possíveis nos leva a um tamanho de amostra bem maior.

Painel de Pesquisa não é discussão em grupo, mas sim um tipo de estudo ao longo do tempo em que se utiliza amostra dependente, ou seja, é a mesma amostra entrevistada sucessivas vezes, com os mesmos participantes a respeito do que se quer. Para se tratar da percepção de várias implementações em produtos ou avaliações sucessivas de serviços

constantes, junto a clientes de carteira, por exemplo. Trata-se de um estudo quantitativo em que se deseja ter as vantagens desse tipo de trabalho:

- Monitoramento e comparatividade dos dados, excetuando-se as diferenças amostrais, já que a amostra é rigorosamente a mesma.
- Rapidez na coleta a partir do segundo levantamento, já que os entrevistados estão previamente de acordo em prestar as informações.
- Custo normalmente mais baixo do que se extraírem novas amostras maiores a cada tomada.

Discussão em Grupo ou Grupos Focais são técnicas de método qualitativo em que se pretende entender a opinião do consumidor ou o segmento almejado. Como todo estudo qualitativo, essas técnicas não têm representatividade estatística, mas trazem profundidade à informação com a reunião de poucas pessoas, entre 8 a 10 que discorrerão sobre o tema investigado. Nas discussões em grupo, procuram-se analisar todos os participantes com igual importância levantando-se a dinâmica existente na população. Nos grupos focais, os elementos convidados têm diferenças em seu consumo e são analisados tipo por tipo, em função do consumo. Não se utilizam questionários, mas roteiros que um especialista em sociologia ou psicologia desenvolve de acordo com a dinâmica do grupo.

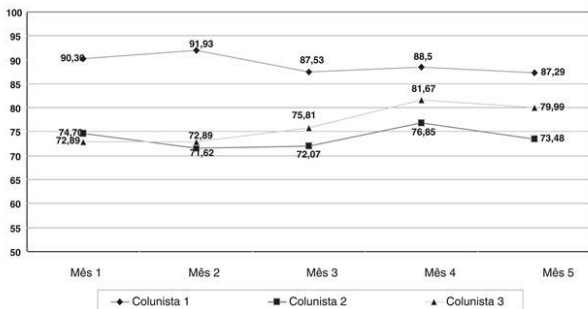
PAINEL DE AVALIAÇÃO DA CAPA

Base: 200 entrevistas por semana
Ano: 2008

Perfil do consumidor não é uma pesquisa genérica, mas o levantamento dos traços e características pessoais. Em estudo dessa natureza não cabe informações sobre consumo, avaliações, preferências e preço que se poderia cobrar. Mas é um estudo básico e altamente necessário, principalmente se a organização não tiver venda direta para seu cliente, dispondo apenas de informações esparsas relatadas. Veja no Capítulo 10 a que se refere esse tipo de estudo.

Método qualitativo e medida qualitativa não devem ser confundidos! O método qualitativo é apropriado como fase exploratória para se entender como ocorre certo fenômeno, principalmente para se desenvolver adequadamente a aplicação de alguma técnica quantitativa que ocorrerá na sequência. Qualquer uma das técnicas qualitativas (grupos, entrevistas em profundidade, observação) gerará explicações, mas não terá qualquer representação estatística do universo nem mostrará algum número como resultado, pois as amostras de métodos qualitativos são pequenas, mas com grande profundidade para se obter conhecimento sobre o objeto de estudo.

A seguir, transcrevo algumas frases de vários estudos diferentes que constaram do relatório final, em que essas afirmações e outras estão analisadas.

Avaliação de embalagem…

"Gosto sempre de produtos em que aparecem pessoas. Parece mais saboroso… dá mais vontade" (Mulheres)

Avaliação de restaurante…

"Acho que a coisa mais importante em um restaurante é o banheiro. Eu entrei num restaurante, fui ao banheiro e estava uma nhaca, não dá."

Linha de crédito…

"… às vezes, a gente se enrola, eu acho que a gente gasta mais do que ganha, não planeja o que vai comprar, a gente compra a olho, compra aqui, compra ali, às vezes você acha assim, ah vai parcelar, parcela uma aqui, parcela outra ali, parcela outra lá, quando chega sua fatura, aquelas parcelinhas ali viraram um montão, aí às vezes não há condições."

Sustentabilidade...

"Hoje em dia, essas grandes empresas estão mais preocupadas com o meio ambiente, né? Antigamente, isso não existia. Sei lá, uns 10 anos atrás, quase nenhuma delas tinha, né? E não estão fazendo isso de bom grado; estão fazendo obrigadas para atender às exigências da legislação ambiental. Então, acho que hoje em dia, por estarem sendo pressionadas, estão mais corretas." (Jornalista)

Produto...

"Eu não gosto, tenho muita vergonha, mas, se tem de ser assim, a gente aceita, faz parte da situação... então, a gente não reclama."

Eletrodoméstico...

"Eu não vou preparar a comida da minha família no micro-ondas... para fazer aí, é muito fácil, qualquer um faz, não precisa ser eu." (Dona de casa)

2ª (sobre vassouras)

"É mais que um objeto, é minha companheira... tudo que preciso, vou lá, cato a vassoura e resolvo... até para alcançar coisas embaixo da cama... é a extensão de meu braço direito."

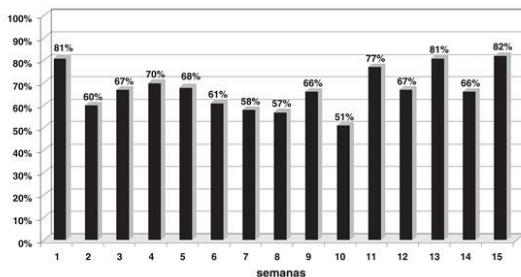
Já as **medidas qualitativas** podem fazer parte de estudos quantitativos, por tratarem de avaliações e julgamentos, normalmente aplicados em escalas de avaliação (ordinal ou intervalar) junto a grandes amostras que representam o público estudado e que geraram tabelas, números e gráficos com os resultados e médias.

Top Box nas medidas de avaliação é a proporção de respostas no ponto mais alto da escala. Por exemplo, numa escala de 5 pontos de grau de importância, o Top Box é o ponto 5 dessa escala e representa quantos declararam que alguma coisa é muito importante.

1. nada importante
2. pouco importante
3. mais ou menos importante
4. importante
5. muito importante

Top Two Box é a proporção dos dois pontos mais altos da escala, utilizado normalmente nas escalas de vários intervalos; assim, em uma escala de avaliação em que se peçam notas

de 0 a 10, o Top Two Box é a soma dos que escolheram as notas máximas 9 e 10.

Essas proporções, tanto o Top Box quanto o Top Two Box, são muito utilizadas na análise de evolução das avaliações entre uma tomada e outra, quando não se quer simplesmente comparar as médias dos diferentes estudos, mas verificar a evolução dos pontos mais favoráveis.

Base: 200 entrevistas por semana
Ano: 2008

PAINEL DE AVALIAÇÃO

Parâmetros de avaliação

Escalas apresentadas – Avaliação padrão Brasil

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
				Ponto Médio					Excelência	
Péssimo		Ruim		Regular			Bom		Ótimo	

Penetração e participação de mercado

Em marketing, você ouvirá milhares de vezes esses conceitos básicos e é bom dominá-los. Os dados de penetração do produto no mercado geram as informações para traçar sua participação no mercado, mas tem conceitos bem diferentes e indispensáveis para a construção de estratégias.

Penetração do produto no mercado é a proporção de pessoas de determinado universo (podem ser todos ou um segmento específico de consumidores) que consomem o produto, a marca, a categoria. Esse conceito passa a clara ideia se há muito mercado para ser conquistado ou não e monitora o crescimento do mercado em si.

O líder de mercado encabeça a lista e, em geral, cabe a ele expandir o uso do produto, aumentando a força da categoria como um todo.

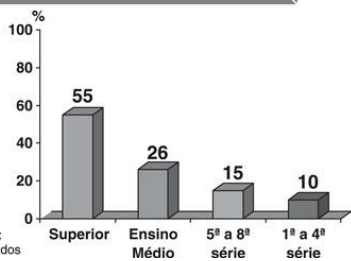
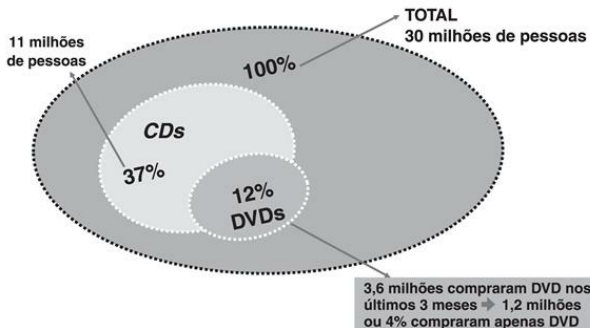
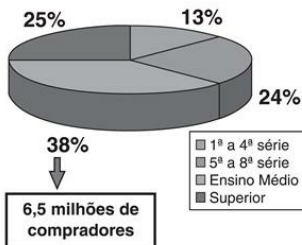
Em algumas atividades, a associação de vários players do mercado lida de maneira institucional para ampliar o consumo, como, por exemplo, a CBL (Câmara Brasileira do Livro), que reúne praticamente todos os editores de livros e a cadeia de distribuição para ampliar o mercado editorial, com muitas ações estratégicas, sendo mais conhecida a Bienal do Livro.

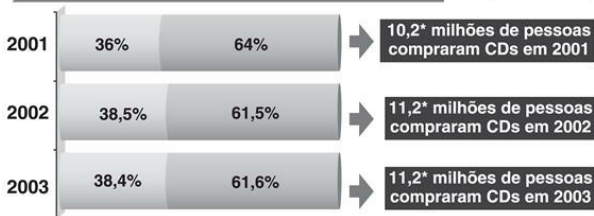
A ação institucional de uma categoria visa perenizar o uso, aumentar o desejo e o contato com os mais diferentes produtos da categoria e pode-se ver o desenvolvimento de muitas

ações desse tipo nos mercados, principalmente nos mercados mais difíceis de expansão natural.

Obviamente, se a categoria estiver em franco declínio, dificilmente a ação institucional terá chance de resultar em trabalho produtivo, mas poderá segurar por um bom tempo a cauda final do ciclo de vida. Foi o que assistimos com a indústria fonográfica, que se debateu por anos com a pirataria e depois a situação ainda ficou mais comprometida com o advento das reproduções virtuais.

Participação de mercado

O conceito de participação trata apenas do mercado que já consome a categoria e fornece a posição relativa de cada player que atua nesse mercado.

TAMANHO DA POPULAÇÃO COMPRADORA
Somam 3,6 milhões de compradores em 2004
TOTAL
30 milhões de pessoas
11 milhões
de pessoas
100%
CDs
37%
12%
DVDs
3,6 milhões compraram DVD nos
últimos 3 meses 1,2 milhões
ou 4% compraram apenas DVD

Base Real/Ponderado: 1473/1642 compradores de livros nos últimos 12 meses

Após expansão em 2002 o número de compradores se estabiliza em 2003

Pode-se calcular a participação entre compradores da categoria, entre volume de produtos vendidos – *market share* – e participação no volume da receita total aferida – *wallet share*. Cada um desses conceitos poderá dar um número e gerar um objetivo diferente a ser alcançado.

Quando se analisa a competitividade de uma marca, normalmente está-se levando em conta o *market share* e sua evolução, desde que a penetração não esteja em declínio, pois pouco adianta crescer em mercado que está em declínio.

Entre boa parte de grandes produtores, o aumento de participação gera alcance de objetivos com bônus aos que gerenciam as estratégias.

Participação de algumas marcas de motos

VENDAS MOTOCICLOS		
	2007	2008
HARLEY-DAVIDSON	0,1	0,3
HONDA	79,8	77,2
KAZINSKI	0,4	0,4
SUNDOWN	5,5	4,2
YAMAHA	14,2	13,3
DAFRA		4,7
TOTAL	100	100,1

A leitura dos dados de participação também pode demonstrar o perfil entre consumidores, pois, como cada estrato social tem seu respectivo porte, a reorganização dos dados de penetração, considerando-se apenas os consumidores, dá a exata participação de cada estrato no consumo em geral.

Veja, a seguir, o gráfico de distribuição dos leitores de livros segundo o grau de instrução, confrontado com os dados de penetração.

Produto, marca e mercado

Não confunda produto com marca!

1. O produto ser bom é pré-requisito em qualquer categoria.
2. Ter um excelente sistema de produção e controle de qualidade é fator de sucesso de uma empresa e dificilmente se sobrevive sem essa preocupação.
3. Ter um intricado processo de produção e um forte amálgama para estar bem distribuído no mercado é comum a praticamente todos os produtos.

O marketing participa e contribui para essas preocupações nas empresas, mas não é esse seu papel principal!

Seus olhos têm de estar no mercado, aliás, como o próprio nome “marketing” designa. E seu coração tem de bater como o do consumidor, entender seu ponto de vista e suas expectativas com os benefícios do produto.

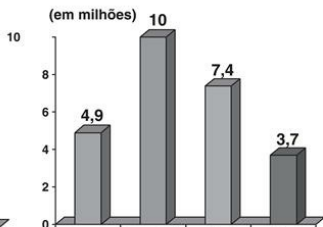
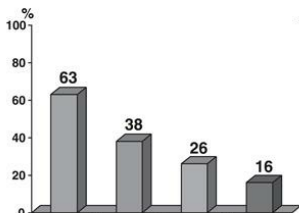
O produto em si só é o foco da atenção direta do marketing quando é um **novo produto de fato;** sem dúvida, divulgar os novos benefícios e usos é uma façanha para o marketing. Mas esse momento do lançamento não perdura – é preciso fazer muito mais que isso!

Parafraseando livremente o pai do marketing All Ries, posicionamento não é o que o produto faz na realidade pelo usuário/comprador, mas o que o gestor de marketing faz na cabeça do consumidor! Portanto, trabalhar com eficácia implica andar num patamar superior ao produto, de maneira muito mais conceitual e com ampla e profunda visão do significado potencial de sua marca.

A marca não tem apenas benefícios para o usuário; tem uma relação afetiva, emocional, recheada de atributos que conferem características específicas ao consumidor. Cria familiaridade e estabelece laços com seu usuário que devem ser reconhecidos publicamente, pois não basta apenas seu consumidor ter a ideia representada de sua marca, mas a mesma imagem de marca deve ser compartilhada socialmente com usuários ou não, pois a imagem pública da marca é que vai consolidar a relação existente com seus usuários.

Quando o marketing está trabalhando, está seguramente se esforçando para manter a marca forte e isso é muito mais do que trabalhar o produto!

Superior Ens. Médio 5ª à 8ª 1ª à 4ª Superior Ens. Médio 5ª à 8ª 1ª à 4ª

Base Real/Ponderada: 5.503/8.018 entrevistados

O produto pode ser o mais frio possível, mas a marca bem construída pode morar no coração do consumidor. Quem acha que uma esponja de aço utilizada para esfregar panelas e ambientes muito encardidos poderia emocionar jovens, donas de casa, executivas e até homens maduros? Mas o ótimo trabalho consistente e persistente do Bom Bril com o personagem encarnado por Carlinhos Moreno, criado por Washington Olivetto, demonstra claramente o poder de trabalhar a marca e construir um patrimônio intangível que pode ser aproveitado de diversas maneiras: diferenciando o produto, atribuindo maior valor ao produto, perenizando a marca, possibilitando o *streching* de marca (a multiplicação de produtos sob a mesma marca).

Vários produtos evidenciam como o trabalho de marca distancia o produto da vala comum e isso parece óbvio, mas não é, porque a maioria dos produtos disputa com dificuldade o mercado e não se posiciona, não marca presença diferenciadora, ao passo que é possível ver algumas marcas de categorias bem difíceis de se trabalhar caminhando sozinhas. Só como exemplo, a Intel expôs seus processadores quando ainda estavam escondidos dentro das máquinas e ainda era baixa a proporção de possuidores de computadores, e não há dúvida em relação à formação de imagem de marca; certamente, sem os esforços do marketing, os resultados desse fabricante seriam parecidos com seus rivais, independentemente da qualidade superior que julga oferecer.

Sem dúvida, o maior esforço do gestor de marketing é configurar um posicionamento para a marca de seus produtos, enfrentando necessidades em empunhar várias mudanças: alterar logotipia, embalagem, posicionamento, canal de distribuição e às vezes até alterar o nome do produto.

O mercado não é espaço para fracos. Não há certeza possível no retorno do investimento, mas não se pode ficar paralisado enquanto todos os seus concorrentes estão caminhando para ganhar mercado. A área comercial poderá gerar vendas em patamares muito mais elevados se tiver um marketing ativo e impulsionador.

A área de marketing ativa, inovadora, com proposituras fortes, é sempre um corpo um pouco indigesto na organização, porque fará quase todas as áreas se mexerem na mesma direção, mudar o discurso e talvez até algumas operações. Para efetivar essas tarefas tão desafiadoras, o jovem gestor deve contar com muito bons fornecedores, desempenhando o papel de parceiros e comprometidos com a realização plena das estratégias e resultados. Contratar o “baratinho” certamente não ajudará a resolver o desafio de INOVAR, pois nessa

área você não poderá copiar e a solução certa para cada marca deve ser única.

Não podemos deixar de concordar que algumas empresas conseguem um sucesso que julgo amoral ao copiar a estratégia do concorrente, colando no vácuo do líder, em seus canais de distribuição, produtos e comunicação; mas até para isso é preciso ter muita coragem e até correr o risco de um processo contra cópia industrial.

ROI: Não deixe que peçam o ROI a você

Cada vez mais as ações de marketing são vistas como investimento, e o são de fato! A empresa não faz ações porque combinam com ela, porque houve uma oportunidade ou ainda porque alguém próximo à direção ofereceu algum evento interessante.

Isso tudo existe dentro das empresas, pois elas são geridas por pessoas que têm seus relacionamentos e às vezes usam alguma moeda de troca que envolve o marketing. Portanto, não puxe os cabelos caso chegue a seu colo alguma ação já comprada e que você desconhecia e ainda vai ter de correr muito para desenvolver material para aproveitá-la! A vida é assim… e os donos da empresa podem invadir sua área mesmo sem a intenção de desrespeitá-lo.

O ROI tem sido aplicado em várias esferas das empresas: treinamento, finanças, qualidade, tecnologia e marketing, e veio para ficar e estabelecer medidas e critérios cada vez mais utilizados para a avaliação dos caminhos adotados.

O maior centro de conhecimento da metodologia é o ROI Institute, sediado no Alabama, em Birmingham, dirigido por Jack Phillips, refinando a metodologia nos últimos 25 anos.

A principal contribuição do ROI é comprovar a efetividade e a eficácia dos investimentos feitos na área e, se em áreas mais operativas isso é mais evidente, no marketing a contribuição do ROI é ainda muito maior, pois os resultados podem parecer mais etéreos, mais conceituais e, por vezes, mesmo que ações eficazes tenham se desenrolado, ainda assim a empresa tende a minorar a contribuição do plano de marketing realizado e prestigiar outras áreas em que a execução foi interna, mas evidente a todo o corpo organizacional.

A prova da necessidade de elaboração do ROI é a constante alteração no volume de verba que o marketing geralmente enfrenta em razão de questões externas à eficácia de suas ações. A medição clara e consistente dos resultados levará a uma implementação, em médio prazo, mais regular e segura, tanto para o gestor quanto para a direção da empresa.

Durante o período das ações: *Documente*!

Mas quando o gestor de marketing propõe e realiza um plano de marketing, deve imediatamente pressupor que deveria entregar uma comprovação do que realizou, como investiu o budget que lhe foi liberado e também evidenciar o compromisso de aferir a eficácia do que foi feito.

Muitas vezes em minha carreira, despendi tantos esforços para realizar um rol de ações concatenadas que otimizassem o orçamento, lutando pela liberação de verbas, brigando para que a agência apresentasse uma criação adequada, diferenciada, que deixava de atestar o caminho percorrido com os percalços vividos. Parece perda de tempo, mas não é, pois, por mais que você saiba como se deu o andamento das contratações e aprovações, isso é insuficiente ao ser cobrado pelo que está na cabeça de um superintendente ou diretoria.

Por mais aborrecido que seja: *Faça relatório!* Vai valer para o momento seguinte.

Esta é a primeira etapa do ROI: os dados de entrada; a base das ações de marketing que normalmente desenvolvemos ao longo do trabalho de comunicação, marketing direto, promoção, pesquisa de mercado, ações de relacionamento e qualquer outro instrumento planejado. É o ponto zero, antes de tudo.

A composição desses dados deve representar tanto os dados *hard* como os dados *soft*; ou seja, tanto aqueles dados objetivos de verbas, GRP, rol de ações, como também aqueles mais intangíveis: motivação, ambiente, cultura, barreiras atitudinais e que são muito relevantes no processo mercadológico. Esse lado soft pode ser um grande entrave e, depois de dissipado, poucos lembrarão e verão conexão com o esforço desenvolvido pelo marketing, por isso é importante programar indicadores para isso, captando o *mood* da organização antes do plano da área, como, por exemplo:

- A área de vendas acreditava que chegaria aos patamares de metas?
- A empresa estava motivada com o produto ou mercado?
- A cultura da empresa abrigava facilmente a estratégia a ser adotada?
- Este plano corrige a rota que vinha sendo adotada?
- O apoio ao plano era total?

Essas questões devem ser respondidas ainda antes de ser dada a partida de fato, pois o *mood* da empresa se altera rapidamente quando as ações de marketing começam a apresentar bons resultados.

Programa acabado, metas traçadas

Acabou uma etapa ou todo o plano de marketing foi implementado?

Continue o passo seguinte do ROI: registre e analise a parte do plano que se cumpriu, o que não pôde ser incrementado e por quê. Se a situação decorrer de um problema cultural, organizacional ou de qualquer ordem intangível, tente criar um indicador a esse respeito, tal como uma escala que situe o grau de dificuldade de superar a barreira. Fixe metas quantitativas em relação a esse passo para o próximo plano de marketing.

O terceiro passo deve registrar o grau de aprendizado que todo o programa trouxe para a empresa e para a área de marketing, analisando os pontos que devem ser repetidos e os que demandam aprimoramento, tanto no aspecto gerencial quanto operacional.

O quarto passo deve ser a apresentação dos resultados, e isto deve ser de fato medido e quantificado, tanto nos aspectos mensuráveis de vendas, de solicitações e de serviços prestados. Muitas ações, eventos e esforços de marketing podem ser utilizados para alterar uma imagem ou reforçá-la, e esses aspectos não podem ser ignorados, devendo fazer parte dessa quantificação; isso pode requerer uma pesquisa de imagem ou de *branding* que demande tempo, mas trará a devolutiva prova dos esforços nesse caso, já que se terão poucos elementos associados a resultados mais conceituais do que venda imediata.

Não deixe de acompanhar e confrontar as alterações que podem ter ocorrido nas áreas de vendas. Esses elementos devem ter sido medidos ainda no momento zero, antes de o programa ter alguma fase implantada, e esses mesmos pontos devem ser monitorados para evidenciar alguma mudança e localizar o ponto exato que o programa conseguiu colaborar:

- Aumentou o número de suspects?
- De prospects?
- De vendas?
- Converteu vendas de maior volume?
- Exigiu um número menor de visitas para um fechamento?
- Recebeu maior número de solicitações/pedidos?
- Fidelizou mais clientes?

Com esse mapeamento, o marketing poderá ajudar melhor a área de vendas no próximo programa e deverá objetivar essa melhoria nas próximas ações se couber dentro do que a área pode fazer. Caso contrário, a área de Vendas deverá ser sensibilizada para aprimorar o que lhe compete para utilizar a sinergia do marketing.

Finalmente, o ROI

O relatório de investimentos no marketing sairá facilmente depois de tudo compilado,

devendo-se realizar a operação de dividir o valor empregado por todos os pontos de melhoria, tendo-se o valor relativo de cada ponto, o que dará a perspectiva do que se deverá realizar nos próximos passos para atingir as metas da empresa. Obviamente, ponderando pela expectativa das melhorias que se delinearam como possíveis e desejáveis, o que deverá rentabilizar o resultado dos próximos investimentos.

Esse processo deverá se dar sucessivamente a cada ano e, com certeza, será um instrumento imprescindível, não só para a área de marketing, como para a organização como um todo.